

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

ANALIZAR EL MARKETING EN LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
INTEGRAL DE LOS TALLERES MECÁNICOS EN EL DM QUITO.

AUTOR:

TACO CAYAMBE CARLOS ENRIQUE

DIRECTOR:

Ec. JORGE NÚÑEZ, Msc

Quito, FEBRERO 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, TACO CAYAMBE CARLOS ENRIQUE autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Taco Cayambe Carlos Enrique

CC. 1716477565

DEDICATORIA

A toda mi familia por el apoyo incondicional en el estudio y culminación de esta Maestría, en especial a mis padres un símbolo de valores humanos, paciencia y superación.

El sentimiento de cariño y afecto
motivan a un padre a ser el mejor
ejemplo de vida para su hijo

A MI HIJO AMADO

Isaac Andrés Taco Trujillo

Carlos Enrique Taco

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecir mi camino y ayudarme a tomar las decisiones más acertadas para el bienestar de toda mi familia.

A la Universidad Politécnica Salesiana y todo su personal docente altamente capacitado para transmitir sus conocimientos en todos los niveles de la Maestría.

Por la acertada dirección de tesis y sus oportunos comentarios al Eco. Jorge Núñez, todas sus revisiones permitieron adquirir un mayor grado de conocimientos y tener una mejor visión del tema planteado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
SIGLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
OBJETIVOS	xv
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	xvii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO TEÓRICO	1
1.2 TALLER MECÁNICO	2
1.2.1 Talleres Artesanales	3
1.2.2 Los Talleres Mecánicos (Pymes)	3
1.3 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	4
1.4 LAS PYMES Y SUS SITUACIÓN ACTUAL	5
1.5 ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS ...	14
1.6 GESTIÓN POR PROCESOS	17
1.6.1 La administración por Procesos	17
1.6.2 Control y Gestión de los Procesos	21
1.6.3 Procesos	22
1.6.4 Decisiones sobre Procesos	23
1.6.5 Objetivos Principales de la Gestión por Procesos	23
1.6.6 Objetivos Generales de la Gestión por Procesos	23
1.7 MARKETING	24
1.8 SITUACIÓN TALLERES MECÁNICOS	25
1.9 LAS VARIABLES DEL MARKETING	25
1.9.1 El Producto	25
1.9.1.1 Características de los Servicios	26
1.9.2 El precio	30
1.9.3 La Plaza	33
1.9.4 La Promoción	38

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS Pymes DE TALLERES MECÁNICOS.

2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CASO DE ESTUDIO	42
2.2 PRODUCTO	44
2.3 PRECIO	46
2.4 LA PLAZA	47

2.5 PROMOCIÓN.....	49
2.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA	53
2.6.1 Cálculo del tamaño de la muestra	53
2.7 PRESENTACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA REALIZADA	55
2.7.1 Producto	55
2.7.2 precio	62
2.7.3 La Plaza	67
2.7.4 Promoción	70
2.7.5 Preguntas Generales	74

CAPITULO III

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS TALLERES MECÁNICOS Pymes.

3.1 VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	81
3.2 MISIÓN.....	82
3.3 VISIÓN	82
3.4 ANÁLISIS FODA	82
3.4.1 Foda	85
3.4.2 Matriz Foda	85
3.4.3 Matriz de Interacciones	88
3.5 ESTRATEGIAS FODA	89
3.5.1 Estrategias FO	89
3.5.2 Estrategias FA	90
3.5.3 Estrategias DA	92
3.5.4 Estrategias DO	93
3.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	94
3.7 LA CADENA DE VALOR	95
3.8 GESTIÓN POR PROCESOS	98
3.9 MAPA DE PROCESOS QUE SE EJECUTA EN LOS TALLERES MECÁNICOS PYMES	99
3.10 DIAGRAMA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	102
3.10.1 Procesos de Innovación	102
3.10.2 Procesos de Gestión Comercial	103
3.10.3 Procesos de Gestión de Marketing	104
3.11 EL MAPA ESTRATÉGICO	105
3.12 HERRAMIENTAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	107
3.12.1 Cuadro de Mando Integral	108
3.13 PLAN OPERATIVO ANUAL	110
3.14 IMPACTOS DEL MODELO APLICADO A UNA EMPRESA	115
3.14.1 La empresa	115
3.14.2 Servicios ofrecidos.....	115
3.14.3 Cantidad de servicios ofrecidos....	116
3.14.4 Precio promedio de servicios ofrecidos	116
3.14.5 Estados Financieros Situación Actual	117
3.14.6 Impacto de aplicar el modelo de Marketing	119
3.14.7 Indicadores Financieros.....	122

CAPITULO IV	
4.1 Conclusiones	124
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	130

SIGLAS

PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
DM:	Distrito Metropolitano
Km:	Kilómetros
SRI:	Servicio de Rentas Internas
Mipymes:	Micro, pequeña y mediana empresa
CENEC 2010:	Censo Nacional Económico 2010
INEC:	Instituto Nacional Estadísticas y Censos
AMA:	American Marketing Association
CCQ:	Cámara de Comercio de Quito
AEADE:	Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
CAPEIPI:	Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Distribución de empresas a nivel nacional	7
Gráfico No. 2	Aporte a la generación de empleo	8
Gráfico No. 3	Aporte a la generación de ingresos	9
Gráfico No. 4	Distribución de las microempresas a nivel nacional	10
Gráfico No. 5	Distribución de las pymes a nivel nacional	11
Gráfico No. 6	Características de los servicios	27
Gráfico No. 7	Mapa de Quito Administraciones y parroquias urbanas	43
Gráfico No. 8	Calculadora de muestras para una encuesta	54
Gráfico No. 9	Principales Servicios	55
Gráfico No. 10	Tiempo de servicios en el Mercado	56
Gráfico No. 11	Clientes principales	57
Gráfico No. 12	Mejoramiento en el servicio.....	58
Gráfico No. 13	Situación Actual del producto	60
Gráfico No. 14	Forma de establecer el precio	62
Gráfico No. 15	Precio vs calidad	63
Gráfico No. 16	Tipos de precios	64
Gráfico No. 17	Situación actual precio	66
Gráfico No. 18	Competencia	67
Gráfico No. 19	Situación Actual plaza.....	69
Gráfico No. 20	Forma de atraer clientes	71
Gráfico No. 21	Preferencias	72
Gráfico No. 22	Situación actual promoción	73
Gráfico No. 23	Forma de financiamiento	75
Gráfico No. 24	Preguntas generales	77
Gráfico No. 25	Procesos de planificación estratégica	80
Gráfico No. 26	Foda nomenclatura	84
Gráfico No. 27	Foda	86
Gráfico No. 28	Cadena de valor	96
Gráfico No. 29	Mapa de Procesos	99
Gráfico No. 30	Simbología para la elaboración de diagrama de procesos	100
Gráfico No. 31	Modelo diagrama de procesos talleres mecánicos Pymes	101
Gráfico No. 32	Modelo de diagrama de procesos de innovación.....	102
Gráfico No. 33	Modelo de diagrama de procesos de gestión comercial	103
Gráfico No. 34	Modelo de diagrama de procesos de gestión de marketing.....	104
Gráfico No. 35	Mapa estratégico	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Clasificación de las pymes	5
Cuadro No. 2	Número de establecimientos por actividad económica nacional.....	13
Cuadro No. 3	Encuesta de mercado	51
Cuadro No. 4	Matriz Foda	82
Cuadro No. 5	Matriz de interacciones	88
Cuadro No. 6	Matriz de interacciones fortalezas y oportunidades	89
Cuadro No. 7	Matriz de interacciones fortalezas y amenazas	90
Cuadro No. 8	Matriz de interacciones debilidades y amenazas	92
Cuadro No. 9	Matriz de interacciones debilidades y oportunidades	93
Cuadro No. 10	Cuadro de mando integral	108
Cuadro No. 11	Plan operativo anual	112
Cuadro No.12	Núm. Promedio Servicios ofrecidos en reparaciones por choque.....	116
Cuadro No. 13	Precio Promedio de Servicios ofrecidos.....	117
Cuadro No. 14	Cuadro de activos.....	118
Cuadro No. 15	Número Promedio de Servicios proyectados reparar.....	120
Cuadro No. 16	Indicadores Financieros.....	123

RESUMEN

La presente tesis investiga a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), del sector automotriz específicamente los Talleres Mecánicos que prestan servicios de Mantenimiento y Reparación del parque automotor del Distrito Metropolitano de Quito.

El objetivo de la investigación es demostrar que con la influencia del Marketing en la administración se puede mejorar en forma integral este segmento del mercado.

Se analiza la situación actual de las Pymes con una encuesta enfocada desde el punto de vista del Marketing, analizando el Producto, Precio, Plaza y Promoción; cómo estas variables del Marketing ha influenciado en el segmento de negocio. Se realiza un análisis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la situación actual y se propone varias estrategias. Se procede a realizar un modelo de Gestión en base a procesos declarando la misión, visión, objetivos estratégicos, mapa de procesos, diagramas de Procesos y un Mapa Estratégico desde cuatro perspectivas: de aprendizaje, de procesos internos, del cliente y financiero, que son medibles bajo los parámetros de un cuadro de mando integral, y concluye en un plan operativo anual, demostrando que con el conocimiento de las herramientas Administrativas y de Marketing podemos crear un modelo integral para el correcto funcionamiento de la pyme.

El modelo presentado se fundamenta en aportes bibliográficos de varios autores, citas estudiadas y analizadas para poder ser adaptados a las condiciones de la pyme con el aporte personal de investigación del autor, que finaliza con varias conclusiones que contribuyen a la culminación de la investigación.

Palabras clave: Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), Marketing, Talleres Mecánicos, Gestión por Procesos

ABSTRACT

The present thesis it investigates to the Small and Medium Companies (SMEs), of the vehicles sector specifically the Mechanical Workshops that give services in the Maintenance and Repair of the vehicles park of the Metropolitan District of Quito.

The aim of the investigation is to demonstrate that with the influence of the Marketing in the administration it is possible to improve in integral form this segment of the market.

The current situation of the SMEs is analyzed by a survey focused from the point of view of the Marketing, analyzing the Product, Price, Plaza and Promotion; how variable these of the Marketing it has influenced in the segment of business. There is realized an analysis Foda (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) of the current situation and he proposes several strategies. A model of Management proceeds to carry out on the basis of processes declaring the mission, vision, strategic aims, the process map, the Process graphs, and a strategic map is realized from four perspectives: of learning, of internal processes, of the client and financier, which are measurable under the parameters of a picture of integral control, and concludes in an operative annual plan, demonstrating that with the knowledge of the Administrative tools and of Marketing we can create an integral model for the correct functioning of the SME.

The presented model is based on bibliographical contributions of several authors, appointments studied and analyzed to be able to be adapted to the conditions of the SME by the personal contribution of investigation of the author, which finishes with conclusions that reach to the culmination of the investigation.

Key words: SMEs (Small and Medium Companies), Marketing, Mechanical Workshops, Management for Processes.

INTRODUCCIÓN

Muchas personas se preocupan de investigar o cuestionar temas políticos, económicos, de administración pública, temas sociales nacionales e internacionales, pero parte de nuestra sociedad contempla una amplia variedad de negocios que van desde micro negocios, pequeñas y medianas empresas (Pymes), hasta llegar a las grandes corporaciones, muchos de estos negocios se concentran en sectores focalizados y trabajan sin los permisos necesarios dentro del perímetro urbano del DM. Quito, es aquí donde la investigación se centrará en un importante sector de negocio que es la industria automotriz que muestra negocios desde los más artesanales, como los más tecnificados. Sector de negocio que no existe mayor investigación, pues únicamente cuenta con las publicaciones de revistas que escriben únicamente sobre los nuevos modelos de vehículos, pero no relatan sobre el apasionado mundo de los talleres mecánicos, sus necesidades, proyecciones, qué modelo de administración poseen, cómo se deben innovar, no existe ninguna publicación, es un sector de negocio que no posee mayor información.

A partir del año 2008, con el incremento de préstamos otorgados por las entidades bancarias y las facilidades de pago que ofrecen las casas comerciales de vehículos livianos y pesados; personas, familias, compañías públicas y privadas han tenido como prioridad renovar sus vehículos, es decir vender su unidad antigua y comprar una nueva (0Km) ó comprar una unidad más contemporáneo (usado).

Este índice de incremento en la compra – venta de vehículos ha ayudado para que el sector automotriz se vea beneficiado principalmente en las áreas de repuestos y talleres, pues todos los vehículos necesitan del mantenimiento necesario para su operación, los mismos que son realizados en las propias casas comerciales o en talleres mecánicos externos.

Estos talleres mecánicos externos son los que realizan principalmente los servicios de mano de obra en mecánica, chapa y pintura; y, que pueden clasificarse en artesanales, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), y grandes empresas. Cabe indicar que en la década de los ochenta eran los talleres artesanales, los pioneros en iniciar negocios de mecánica de vehículos, livianos y pesados, segmento de negocio que hasta la presente no ha logrado el impulso necesario para emprender con la proyección de empresa, ya sea por falta de apoyo económico, visión, o falta de asociación entre ellos.

Actualmente existen cientos de Talleres Mecánicos en el DM Quito, y han empezado aparecer talleres unipersonales ubicados en cualquier sitio, que por sus bajos costos los propietarios de vehículos empiezan a demandarlos en mayor cantidad, muchos de ellos sin ser técnicamente calificados; contrario a lo que sucede con las pequeñas y medianas empresas de talleres mecánicos que han logrado desarrollarse y mantenerse en el mercado en base a la mano de obra tecnificada y compra de maquinaria para mejorar sus procesos de reparación.

Es necesario indicar que un taller mecánico ofrece varias plazas de empleo y para esto debe contar con varios técnicos para poder ofrecer y satisfacer las expectativas de los clientes, siendo necesarios los siguientes: eléctrico, electrónico, mecánico, sistema de aire, chapistería, pintor, tapicero, y vulcanizador entre los principales. En muchos de los casos los propietarios de los talleres son los mismos técnicos, preocupados únicamente en satisfacer la parte técnica a sus clientes y no asesorarse administrativamente para crecer con una visión empresarial.

Conocemos que las pequeñas y medianas empresas (Pyme) son el motor de la economía de nuestro país y que tradicionalmente ha carecido del apoyo del estado siendo un sector generador de varias fuentes de trabajos grupales e individuales, pero que ha surgido en base a su propio esfuerzo.

Los pequeños y medianos Talleres Mecánicos segmento sobre el cual realizaremos el estudio son generalmente administrados por grupos familiares, que crecieron sin una visión empresarial, quienes desconocen las nuevas tendencias de los mercados y las nuevas formas de administración de los negocios. Su administración no considera las técnicas adecuadas para obtener los beneficios requeridos de las inversiones y proyecciones de venta que han realizado, y muchas veces la consideran innecesaria. En este escenario, tienen problemas para dar paso de una generación de administración empírica, a una nueva generación con conocimientos actuales y aprovechando de los medios modernos que permitirían obtener el éxito en su negocio.

Es justificado poner a consideración el Marketing para conocer las bondades que le puede ofrecer al sector, vislumbrar nuevos y mejores horizontes, darle al sector la importancia que amerita, más ahora cuando se conoce que el parque automotor en el Ecuador en los últimos 10 años se ha incrementado en 110%, razón por la cual se ha

seleccionado este tema de investigación sobre este campo de acción que involucra a todos los que poseen un vehículo.

Actualmente no se puede decir que solo con el incremento de ventas el negocio está bien encaminado, tenemos que conocer cuál es la causa de este incremento, quienes son nuestros actuales y posibles competidores, cuál es la tendencia del mercado en el que estamos ubicados, y poder identificar cuáles son esos principios administrativos y de marketing que funcionan mejor para este tipo de negocio.

Ya no se puede mantener un negocio únicamente porque lo conocen en el mercado, tiene buenas referencias, ofrece un buen servicio y garantiza los trabajos; ahora es necesario dar un giro en nuestra forma de pensamiento, tenemos que adentrarnos en la nueva idea de los negocios, los tiempos han cambiado, donde antes se trabajaba por conseguir eventualmente un hipotético resultado, hoy en día se trata de mejorar los rendimientos de marketing y comerciales del negocio, implicando a todas las estructuras del negocio directa o indirectamente aludidas.

En el marco de este contexto surge la problemática de analizar el siguiente tema de investigación: **ANALIZAR EL MARKETING EN LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TALLERES MECÁNICOS EN EL DM QUITO.**

OBJETIVOS

Para el estudio de la presente investigación nos hemos planteado un objetivo general y tres objetivos específicos.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el Marketing en la Administración y desarrollo integral de los pequeños y medianos Talleres Mecánicos en el DM Quito, en el período 2012-2013.

OBEJTIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una investigación de fuentes primarias de la situación y necesidades actuales, y futuras de los Talleres Mecánicos en el DM de Quito, e identificar las variables del marketing con las que han estado trabajando intrínsecamente.
2. Investigar como las variables del marketing han incidido en el sector a través de las diferentes teorías
3. Demostrar que con la influencia del marketing en la administración de este sector se puede mejorar en forma integral este segmento del mercado.

METODOLOGÍA

La presente investigación consiste en analizar el marketing en la administración de los Pequeños y Medianos Talleres Mecánicos, basada en información de fuentes primarias y aporte bibliográfico. Se realizará una investigación de fuentes primarias, se investigará la forma en la cual estos negocios fueron creciendo desde sus inicios, descubriendo las variables del marketing que intrínsecamente estaban aplicando.

Como parte de la investigación se acudirá a información en cámaras de comercio, asociaciones, gremios de las pyme, para conocer cuál es el impacto de este segmento en el sector productivo del país en el DM de Quito.

Se sistematizará y tabulará la información obtenida en tablas y gráficos, se realizará una evaluación de la información obtenida y con aportes bibliográficos de varios autores de Marketing se investigará como las variables de marketing precio, promoción, precio y plaza han estado siendo aplicadas en el sector.

El primer capítulo se elaborará sobre fuentes bibliográficas de carácter teórico el que contendrá información acerca de:

- Los Talleres Mecánicos en el DM. Quito,
- Las Pequeñas y medianas empresas,
- El marketing y la Administración de talleres mecánicos (buscar información o estudios sobre este campo de estudio)

El segundo capítulo se desarrollará en base a los datos obtenidos de la investigación realizada, que serán presentados en tablas y/o gráficos, los datos a ser investigados tendrán que ser función de las variables del marketing como son: la plaza, precio, promoción y producto. Así por ejemplo:

- Lugares donde se desarrollan los talleres mecánicos, (plaza)
- Precios como los fijan, (precio)
- promociones que aplican el segmento de mercado, y; (promoción)
- tipos de servicios ofrecen a los consumidores (producto)

Se tabularán los datos de tal manera que pueda analizarse en función de las variables del marketing, para de esta manera poder descubrir y evaluar cómo estas variables ha estado incidiendo en el segmento de mercado. Por ejemplo se investigará en qué medida la plaza, es decir el lugar estratégicos donde mejor funcionan estos negocios, las distintas promociones que les producen aumento en las ventas, el precio fijado, y el tipo de servicio que les permite ser cada vez más competitivos.

Se investigará de qué manera estas variables que se han investigado han estado incidiendo en el segmento de negocio y hasta qué punto pueden beneficiarse.

El en tercer capítulo se demostrará que el área administrativa de los pequeños y medianos talleres mecánicos mediante la influencia y aplicación de procesos y planeación estratégica pueden mejorar en forma integral en la administración del negocio.

En el cuarto capítulo se expondrán las conclusiones del trabajo investigativo.

HIPÓTESIS

La presente investigación se plantea la siguiente hipótesis afirmativa:

El Marketing en la Administración de los Pequeños y Medianos Talleres Mecánicos ayuda a mejorar su desarrollo integral.

Variable dependiente: el mejoramiento en el desarrollo integral de los Pymes de Talleres Mecánicos y la variable independiente el Marketing y la Administración.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar teóricamente en base investigación bibliográfica:

- Los talleres Mecánicos, la situación de las Pymes, la importancia del segmento de negocio en la productividad del país.
- La administración y Gestión por Procesos de las pymes, y;
- El Marketing enfocada en la administración de las Pymes.

Se realiza el análisis sobre las principales corrientes teóricas que gobiernan las Pymes, citando varios autores para asegurar con claridad el aporte conceptual. La investigación se realizó principalmente de fuentes de páginas extraídas del internet donde las citas se realizan con todo el detalle del lugar que es recuperada la información. La investigación de páginas de internet fue realizada muy exhaustivamente con mucho tiempo, esfuerzo, estudiando y verificando la seriedad de la información a ser extraída de la misma, para ser expuesta en la presente investigación.

1.1 Marco Teórico

Actualmente vivimos rodeados de una gran cantidad de negocios, que día a día producen desplazamientos de personas y movimiento de dinero que dinamiza la economía del país, negocios que pueden estar en zonas delimitadas como industriales y otros que forman parte del diario vivir de las personas de un determinado barrio del Distrito Metropolitano de Quito.

Nuestra investigación se centra sobre un importante segmento de mercado identificado como el sector automotriz que es un amplio sector que se encarga del diseño, desarrollo, manufactura, venta y distribución de vehículos, nos concentraremos específicamente en el estudio de los Talleres Mecánicos donde se realizan los mantenimientos post venta de los vehículos comercializados.

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con un numeroso parque automotor alrededor de 450 000 unidades, cantidad que para poder operar en condiciones normales de

trabajo y dentro de las normas ambientales vigentes en el DM Quito, necesita de lugares técnicos para realizar su mantenimiento que puede ser del tipo: predictivo, preventivo o de reparación.

Estos lugares donde se puede realizar el mantenimiento de los vehículos se los conoce como Talleres Mecánicos, que generalmente se los encuentra dentro de las casas comerciales de vehículos o en lugares fuera de estos como Talleres Mecánicos externos.

1.2 Taller Mecánico

Un taller mecánico es un lugar con un espacio físico donde los automotores livianos, pesados, motocicletas y otros vehículos son reparados por profesionales mecánicos, que en muchos establecimientos son técnicos formados en centros de educación y otro porcentaje son profesionales empíricos que se han formado en base a sus años de experiencia y propia capacitación.

Conocemos que un vehículo se forma de una gran cantidad de partes y que necesita de varios especialistas para poder mantener un auto en condiciones eficientes de funcionamiento, a continuación detallamos los principales tipos de servicios que necesita un automotor:

- Enllantaje, alineación y balanceo
- Electricidad
- Electrónica
- Chapa y Pintura
- Mecánica
- Frenos y sistema de aire

Muchos de los servicios detallados anteriormente no se los puede encontrar en un mismo establecimiento, cada uno de ellos maneja distintos especialistas y se los puede encontrar categorizados por el tipo de servicio que prestan ya sea a vehículos livianos, pesados o por marcas de vehículos.

Estos Talleres Mecánicos de acuerdo a la infraestructura, maquinaria e inversión pueden clasificarse en:

- Artesanales,

- Pequeñas y grandes empresas (Pyme); y
- Grandes empresas

Nuestro estudio se concentrará sobre el segundo grupo las Pyme de Talleres Mecánicos.

1.2.1 Talleres Artesanales

Actualmente en el DM de Quito observamos una gran variedad de Talleres Mecánicos, se ha investigado en el Sindicato de Maestros Mecánicos de Pichincha y sus agremiados dentro del segmento de mecánica, electricidad automotriz, chapa y pintura son en total de 1130 personas agremiadas, esta institución forma técnicos artesanales y conocemos que para entregarles el título necesitan tener un local para realizar sus actividades, podemos intuir que en la misma cantidad existen locales artesanales de mecánica en el DM de Quito.

Durante décadas los propietarios de talleres artesanales han llevado la administración a la manera tradicional, es decir utilizando papel y lápiz para llevar el control de vehículos, refacciones, clientes, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, facturación, mecánicos, etc. Este tipo de administración en el transcurso del corto plazo va a conseguir que estos negocios tiendan a desaparecer si no logran cambiar su modelo de gestión o trabajar en conjunto con otros talleres para ofrecer un servicio integral, trabajan en desventaja, sin asesoramiento y visión de crecimiento como empresa.

1.2.2 Los Talleres Mecánicos (Pyme)

Actualmente con los nuevos requerimientos de los clientes que pueden ser del tipo: personas naturales, compañías de transporte y compañías de seguros todos prefieren un tipo de servicio integral, es decir que ingrese el vehículo al taller de reparación se realice un presupuesto detallado de mano de obra y repuestos a ser utilizado en los vehículos y previa autorización de los clientes proceder a la reparación. Este tipo de servicio es lo que ofrecen los Talleres Mecánicos bajo la condición Pymes.

Con respecto a los Talleres dentro de la categoría de Pyme la única información que se encuentra es en la Cámara de Comercio de Quito donde sus afiliados dentro de la misma categoría de mecánica, electricidad automotriz, chapa y pintura son en total de 169 personas naturales o compañías.

Esto nos da una breve idea de la relación entre la cantidad de establecimientos del tipo Artesanal y las Pyme, las primeras generalmente tienen una tendencia de ir incrementándose por el bajo costo que representa abrir un taller Artesanal, mientras que las Pymes necesitan de una inversión o realizar sociedades para poder emprender el negocio con infraestructura, maquinaria y capital de trabajo.

Al contrario de los talleres Artesanales las Pymes de Talleres Mecánicos han logrado realizar un esfuerzo, realizando créditos para comprar maquinaria, así como tener una buena infraestructura para satisfacer las expectativas de los clientes, pero lo que no han logrado es fortalecer el área administrativa de la pyme. Este segmento de negocio es manejado generalmente por grupos familiares, que están dando paso a las nuevas generaciones con conocimiento científico, pero que desconocen de las bondades que les puede traer el conocimiento del Marketing y las nuevas teorías de Planificación Estratégica en la administración de los Talleres Mecánicos.

1.3 Las pequeñas y Medianas Empresas (pymes)

Qué son las PYMES?

El Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador la define de la siguiente manera:

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- *Comercio al por mayor y al por menor.*
- *Agricultura, silvicultura y pesca.*
- *Industrias manufactureras.*
- *Construcción.*
- *Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.*
- *Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.*
- *Servicios comunales, sociales y personales.*

Importancia de las PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo,

*demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.*¹

Es muy difícil determinar exactamente qué empresa está categorizada como una PYME. Si nos referimos por el número de empleados, existen empresas con poco personal, pero con tecnología de punta que representa una gran inversión y producción, más no estarían dentro de esta categorización debido al alcance que tienen en el mercado. Hay factores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y la cantidad de personal con que cuenta una empresa para catalogarla como una PYME. Sin embargo, una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador.

Es importante indicar que de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente clasifica de la siguiente manera a las Pyme:

Cuadro No. 1

CLASIFICACIÓN DE LAS PYME

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199	> 200
Valor Bruto de las ventas anuales	< 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	> US \$ 4.000.000

Fuente: Comunidad Andina, Resolución 1260, 2008.

Elaboración: Comunidad Andina

1.4 Las PyMEs y su situación actual

El Economista **Wilson Araque J.** del observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, posee varias publicaciones sobre desarrollo de

¹Servicio de Rentas Internas, 11/06/2013, Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

pequeñas y medianas empresas (PYME); análisis y mejoramiento de la competitividad; elaboración y evaluación de proyectos de inversión social y de inversión en negocios; fomento del espíritu emprendedor; gestión estratégica y gestión financiera. En su cuaderno de trabajo No 1, *Las Pymes y su situación actual*, publicación de enero 2012, destaca varias investigaciones relacionado con la pyme ecuatoriana donde extraemos varios temas relevantes para ésta investigación, así como:

- la distribución de empresas a nivel nacional,
- el aporte a la generación de empleo,
- aporte a la generación de ingresos,
- distribución de las microempresas a nivel nacional,
- distribución de las pymes a nivel nacional, y;
- número de establecimientos por actividad económica.

Distribución de empresas de a nivel nacional.

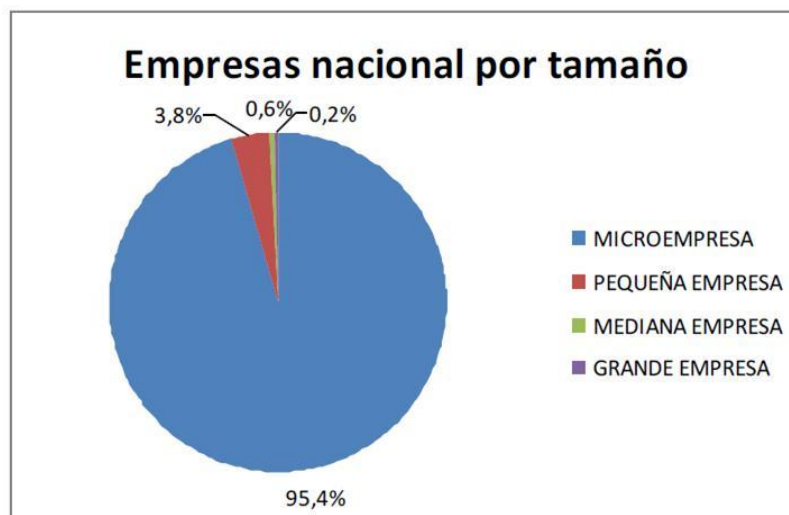
Es importante destacar la importancia de conocer la estructura del sistema empresarial a nivel nacional, el Economista *Wilson Araque, 2012* indica que *“las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME.²”*

Esta información proporcionada y el gráfico No 1, muestra la realidad del sistema empresarial ecuatoriano, como comentario personal básicamente somos un país que no está desarrollado a nivel de empresa, estamos gobernados por los pequeños y micro negocios, que son la base y sustento de la economía del país. Dentro del ámbito de nuestro estudio se puede decir que sólo las ensambladoras de autos (Aymesa, Maresa, General Motors del Ecuador) y pocos concesionarios de vehículos están categorizados dentro del grupo de empresa, según en el cuadro No. 1, de ahí en adelante todo negocio que tiene que ver con la venta de partes, accesorios, servicios para vehículos pertenece a la categoría Mipyme.

² ARAQUE, Wilson; La pyme y su situación actual, 21/07/2014, Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

GRÁFICO No. 1

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

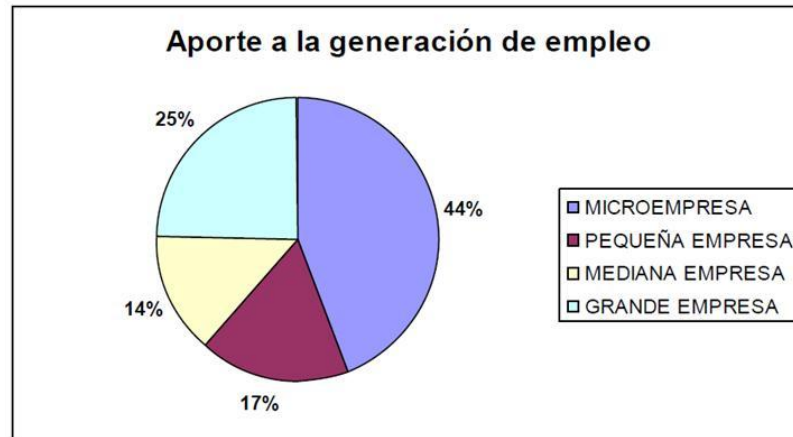
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Aporte a la generación de empleo

Una vez que conocemos la estructura empresarial, vamos a indicar el aporte de cada una de los tipos de empresas a la generación de empleo en el país, del cuaderno de trabajo del Eco. *Wilson Araque 2012*, podemos extraer que ***“a la hora de analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es el significativo aporte del sector de las MIPyME a la generación de empleo nacional; pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.”***³

³ ARAQUE, Wilson; La pyme y su situación actual, 21/07/2014, Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

GRÁFICO No. 2
APORTE A LA GENERACIÓN DE EMPLEO



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

El gráfico No 2, se muestra que casi 8 de cada 10 empleos lo generan las Mipymes, éste importante aporte a la generación de empleo está visible a simple vista, en las calles y avenidas de nuestro país, nuestras ciudades están llenos de un mundo de pequeños y medianos negocios, en las grandes avenidas, rondan locales de todo tipo de venta, desde artículos de bisutería hasta venta de accesorios de vehículos, éstos negocios Mipymes son los verdaderos generadores de fuentes de trabajo.

Aporte a la generación de ingresos

Del cuaderno de trabajo del *Eco. Wilson Araque, 2012* podemos extraer que *“cuando damos un vistazo al aporte de las empresas, según su tamaño, a la generación de ingresos vía venta de los bienes y/o servicios que producen, podemos ver que son las pequeñas y medianas las que en mayor grado aportan aproximadamente por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial*

ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría PyME.⁴”

GRÁFICO No. 3
APORTE A LA GENERACIÓN DE INGRESOS



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

El gráfico No 3, recalca la importancia de apoyar al desarrollo y/o fortalecimiento de las Mipymes a nivel nacional. Se observa que en total el aporte entre microempresas y pymes es de 63.00 usd por cada 100.00 usd de ventas, teniendo incluso más aporte la microempresa que la pyme y la empresa. Un dato muy valioso a la hora de determinar desde el punto de vista del gobierno el tipo de apoyo (capacitación, financiero) y en que segmento debe ser enfocado.

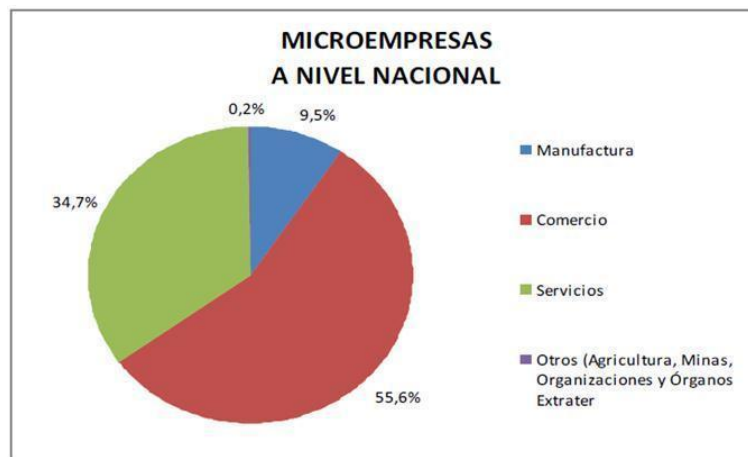
Distribución de las microempresas a nivel nacional,

El gráfico a continuación muestra que aproximadamente 6 de cada 10 microempresas se dedica a la compra y venta de bienes (comercio), que es la mayor cantidad de negocios que existe dentro de la categoría microempresa, en segundo lugar

⁴ ARAQUE, Wilson; La pyme y su situación actual, 21/07/2014, Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

aproximadamente 4 de cada 10 negocios está dedicado a los *servicios*, y un bajísimo porcentaje se dedica a la manufactura.

GRÁFICO No. 4
DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROEMPRESAS A NIVEL NACIONAL



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

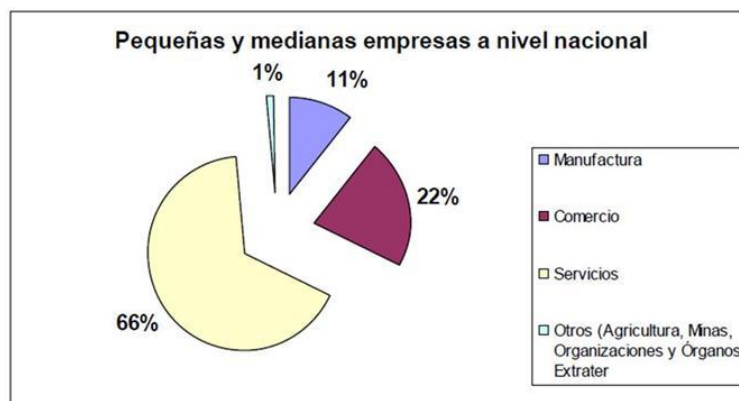
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Distribución de las pymes a nivel nacional

En la sección anterior observamos la distribución de la microempresa a nivel nacional, ahora indicaremos la distribución de las pymes de nivel nacional.

Podemos observar que en la distribución de las pymes a nivel nacional, que aproximadamente 7 de cada 10 pymes se dedica a la provisión *servicios*, pasa a segundo lugar el comercio con respecto a la microempresa y muy poco las actividad de manufactura.

GRÁFICO No. 5
DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES A NIVEL NACIONAL



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Comentario:

Los gráficos No 4 y 5, muestran la distribución de la microempresa y las pymes a nivel nacional, se observa que los servicios tienen alto porcentaje de influencia en el tejido empresarial ecuatoriano. Los *servicios* están como pilar fundamental en las pequeñas y medianas empresas, pero analicemos debido a qué circunstancias aparecen en el primer lugar.

A menudo observamos en las calles que se ofrecen servicios: médicos, abogados, contadores, electricistas, pintores, etc., y no son grandes empresas las que ofertan los servicios indicados, son pequeñas oficinas con un profesional a cargo y con dos o tres personas contratadas para labores de apoyo, que se encuentran en el mercado dispuestos a dar todo por ganar clientes brindando excelencia en el trabajo ofrecido, obviamente el profesional a cargo trabajó en una empresa hasta obtener el máximo de conocimientos y luego emprender en su propio negocio. Los negocios tipo servicios no necesitan de grandes inversiones para poder ofrecer sus productos, suficiente un local generalmente con un profesional que hace las veces de Gerente, Compras, Ventas, Administrador, etc. Por ejemplo: los médicos, abogados, contadores, eléctricos, etc. y ciertas profesiones pueden emprender un propio negocio bajo lo anteriormente expuesto.

Otro tipo de profesiones necesita de inversiones en maquinaria e infraestructura como los profesionales Mecánicos, Civiles, etc. Con todo lo anteriormente expuesto se quiere indicar que los servicios tienen el alto porcentaje en el tejido empresarial, a causa de los emprendedores, profesionales que quieran y puedan emprender su propio negocio, sin altas inversiones, pero con las ganas de crecer dentro de micro empresa hasta llegar a ser una pyme, y posiblemente una empresa.

El comercio tiene también gran influencia dentro de esta distribución, pero lo que no destaca dentro de estas 2 categorías (microempresa y pymes) es la manufactura, tiene un bajo aporte dentro de la distribución de empresas. Se realiza la visita a 2 empresas de manufactura (Acero de Los Andes y Acindec ubicadas en Quito y realizan actividades de manufactura en la construcción de tanques y todas las facilidades que tiene que ver con la industria petrolera) se puede indicar que para realizar actividades de manufactura se necesita de grandes inversiones de maquinaria, infraestructura y personal capacitado. Es lógico notar que la pyme no tiene la capacidad para tener este grado de inversiones, puede estar capacitada, pero no tiene los suficientes recursos para poder emprender en actividades de manufactura.

Número de establecimientos por actividad económica.

“Al juntar la orientación productiva de las microempresas y de las PyME se puede ver que este grupo de unidades de negocios en su mayoría están dedicadas a actividades comerciales y de servicios; las cuales según el mismo Censo Nacional Económico tienen que ver, principalmente, con la satisfacción de aquellas necesidades que están en la base de la pirámide, la alimentación, el vestido y cuya característica principal es que, en la mayoría de casos, tienen muy poco nivel de sofisticación; aportando por lo tanto con muy poco a la creación del valor agregado nacional.”⁵

⁵ ARAQUE, Wilson; La pyme y su situación actual, 21/07/2014, Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

CUADRO No. 2

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
NACIONAL

<p style="text-align: center;">Nacional Por número de establecimientos 10 actividades económicas principales -CIIU 4-</p>		
	Establecimientos	%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	87,244	17.4%
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	44,722	8.9%
Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos	25,432	5.1%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	20,437	4.1%
Otras actividades de telecomunicaciones.	17,528	3.5%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos	15,627	3.1%
Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializado	15,474	3.1%
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	14,634	2.9%
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.	14,426	2.9%
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales,	10,884	2.2%
Los 229 sectores restantes	233,809	46.7%

Fuente: Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PYME de Universidad Andina Simón Bolívar

El cuadro No 2 muestra las 10 actividades económicas principales del país, enfocados en nuestro estudio, se puede indicar que a nivel nacional 20 437 locales brindan los servicios de Mantenimiento y Reparación de vehículos automotores, que se refiere a los Talleres Mecánicos, ocupando el cuarto puesto, lo cual indica la importancia de la actividad económica, se debe resaltar que al ser actividades de servicio, demanda actividades de mano de obra por lo tanto son fuentes generadoras de empleo.

Se debe resaltar sobre la estructura productiva de cada estrato de empresas categorizado por el tamaño de éstas, que el Ecuador es un país poblado, de acuerdo al número de establecimientos, principalmente por MIPyME cuyas actividades económicas están concentradas en el comercio y luego en los servicios; quedando en tercer lugar las actividades industriales, tan necesarias para crear una mayor oferta de puestos de trabajo formales y permanentes; ya que como todos sabemos entre más valor le agregamos a la producción de un

*bien, mayores son las demandas de materias primas y otros materiales y, principalmente, de mano de obra.*⁶

1.5 Administración de las pequeñas y medianas empresas

Las Pymes de Talleres Mecánicos pertenecen al gran mundo de empresas que tiene problemas de carácter técnico, administrativas y/o financiero por tal razón debemos destacar varias teorías de Administración de Empresas que desarrollen soluciones que sean de fácil entendimiento, aplicación y seguimiento de resultados.

1.5.1 La administración:

Es la ciencia social o tecnología social encargada de la planificación, organización y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines u objetivos de la organización.

El ingeniero y teórico de la administración *Henry Fayol (1841-1925) creador de la Teoría Clásica*, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, definiendo que la función administrativa sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa.

Henry Fayol define el acto de administrar como: *planear, organizar, coordinar y controlar*. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.70)

Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

1) UNIDAD DE MANDO: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

2) AUTORIDAD: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la

⁶ ARAQUE, Wilson; La pyme y su situación actual, 21/07/2014, Recuperado de: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

3) UNIDAD DE DIRECCIÓN: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

4) CENTRALIZACIÓN: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

5) SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

6) DISCIPLINA: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

7) DIVISIÓN DEL TRABAJO: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

8) ORDEN: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

9) JERARQUÍA: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

10) JUSTA REMUNERACIÓN: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la

empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

11) EQUIDAD: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

12) ESTABILIDAD: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

13) INICIATIVA: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

14) ESPIRITU DE CUERPO: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral. (Idalberto Chiavenato, 2004, pág.72)

Los 14 principios de **H. Fayol**, son claramente entendibles, medibles, de fácil aplicación y entendimiento para que puedan ser implantados en una empresa, principios que tiene que ver prácticamente con la capacidad del talento humano respecto con el trabajo encomendado. La responsabilidad de cumplir y hacer cumplir estos principios empieza en el gerente y la persona delegada en mantener y realizar el seguimiento de estos, que se cumplan en todas las áreas de la empresa. Enfocados en nuestra área de estudio, las pymes, podemos decir que al tener personal bastante reducido es de fácil implantación la cual puede ser realizada por el propio gerente, capacitando y motivando al personal al cumplimiento de estos 14 principios, básicos pero necesarios para el correcto desarrollo de la empresa.

1.6 Gestión por Procesos

Otra teoría de Administración de empresas que ha evolucionado en el tiempo es la Gestión por Procesos, que se considera vital exponer varias teorías para el desarrollo de la investigación. *Deming y Juran observaron que la gran mayoría de los problemas de calidad se relaciona con los procesos, pocos son causados por los empleados mismo.*(James R. Evans,Willian M. Lindsay, 2005, pàg. 314)

1.6.1 La Administración por Procesos

Las actividades de administración por procesos ayudan a prevenir defectos y errores, eliminan el desperdicio y la redundancia y, por lo tanto dan lugar a una mejor calidad y un mejor desempeño de la empresa a través de tiempos de ciclo más cortos, mayor flexibilidad y respuesta más rápida al cliente.(James R. Evans,Willian M. Lindsay, 2005,pág. 314)

La administración por procesos considera una nueva forma de administrar la organización, se la observa como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que están interrelacionados. (César Camisón, Sonia Cruz, Tomás González, 2006, pág. 843)

Este nuevo término *Administración por Procesos* nos permite ir avanzando en la línea del tiempo revisando conceptos de Administración claves para el desarrollo de la organización de las pymes, que posee procesos que son claves en la satisfacción del cliente y otros que tienen que ser mejorados o eliminados dentro de la cadena de valor.

A continuación definiremos que es un proceso y sus partes

Proceso

Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida. (Donna C. S. Summers, 2006, pág. 202)

Una orientación a procesos permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos de negocio clave que deben realizarse perfectamente para que la empresa atraiga y retenga clientes. (Donna C. S. Summers, 2006, pág. 207)

Cualquier proceso de trabajo, sin importar si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Estudiando y enfocados en los conceptos anteriormente expuestos sobre los procesos podemos indicar que el caso de las pymes de Talleres Mecánicos la entrada necesaria para el proceso es el requerimiento del cliente (el daño que presente la unidad), el proceso de transformación es el diagnóstico y/o reparación de la unidad, que es de carácter intangible, y la salida es el resultado obtenido que puede ser medido en el tiempo por la garantía del servicio realizado, es decir; por la calidad con la que fue realizado el servicio.

La administración de procesos considera los siguientes pasos: identificación de los procesos principales, análisis de los mismos, identificación de los problemas, búsqueda de soluciones, implementación y evaluación.

En la actualidad, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad, deben hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes, con la eficiencia económica de sus actividades.

La Gestión de Procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, conduce a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente en un ser cada vez más

exigente. Dentro de este marco, la gestión por procesos también enfoca al cliente externo, ya que despliega al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades están agrupadas por departamento o áreas funcionales.

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos:
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas
- Mejorar continuamente su funcionamiento global, limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

El éxito de la Gestión de Procesos redunda en la coexistencia con la administración funcional, asignando "responsables" a los procesos clave, haciendo posible una gestión inter funcional generadora de valor para el cliente, al que se le satisface sus expectativas; determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados; estableciendo prioridades; y proveyendo de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que

permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Para lograr una ventaja competitiva a través de la mayor satisfacción del cliente, las organizaciones están obligadas a maximizar su efectividad, asegurándose de que todos los procesos claves trabajen en armonía; convirtiéndose por consiguiente en una actividad principal, el desarrollo de políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas.

Las organizaciones deben adoptar una cultura de gestión de procesos:

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción.
- La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención.
- Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
- Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la detección sea lo más pronto posible.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

En las circunstancias actuales, las nuevas fuerzas del entorno: clientes, cambio y competencia, deben ser analizadas a fondo, para lograr la productividad y competitividad de las empresas.

1.6.2 Control y Gestión de los Procesos.

Es notorio destacar que cualquier actividad diaria de nuestras vidas, sea en el hogar, trabajo y más aún en circunstancias emocionales debemos mantener el control de nuestras acciones, ya sea a la hora de llevar un presupuesto familiar, horas de trabajo en una empresa, comportamiento frente a varias circunstancias, etc., nos hace resaltar lo importante del término **control**, más aún si hablamos del control que tenemos que llevar sobre las actividades y/o procesos de una empresa, que involucra la interrelación entre la fuerza laboral y máquinas de trabajo.

A continuación vamos a exponer el término control desde el punto de vista de la Administración de Procesos *“El control es la actividad que garantiza la conformidad con los requisitos y emprende una acción correctiva, cuando es necesario, a fin de solucionar los problemas y mantener un desempeño estable.”* (James R. Evans, William M. Lindsay, 2005, pág. 314)

Cualquier sistema de control posee tres componentes principales:

- Una norma o meta,
- Un medio para medir los resultados, y;
- Comparación de los resultados reales con la norma

“Con la comparación de resultados se toma decisiones de carácter gerencial en todo nivel de la empresa, como una acción correctiva para la retroalimentación.” (James R. Evans, William M. Lindsay, 2005, pág. 340)

Los clientes que cada día se encuentran mejor informados, que tienen el poder, deben recibir un trato personalizado, con productos que satisfagan sus expectativas y cubran sus necesidades, a los mejores precios y con mayor valor agregado; la competencia cada día mayor, dispone de una amplia e ilimitada tecnología, orientada al servicio de productos de calidad dentro de las expectativas de los clientes, en mercados en los que bajo las mismas reglas, triunfan los mejores productos, con sistemas de evaluación y retroalimentación continuos.

1.6.3 Procesos

Es importante destacar los principales procesos que gobiernan la Administración por Procesos.

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección

Destacaremos las ideas principales de los respectivos tipos de procesos mencionadas por *José Antonio Pérez, Madrid, 2010 tomada del libro Gestión por Procesos.*

Procesos Operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente.

Procesos Apoyo

Proporciona las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Se incluye el proceso de Gestión del Talento Humano.

Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además proporciona la información necesaria para tomar decisiones y elabora planes de mejora eficaces.

Procesos de Dirección

Los concebimos con carácter transversal todo el resto de procesos de la empresa.

1.6.4 Decisiones sobre Procesos

- De Diseño (Estratégicas): Selección del tipo de proceso; selección del equipo.
- De Uso: Análisis del flujo del proceso; provisiones del mantenimiento del equipo.

Los factores que influyen en estas decisiones son: las condiciones del mercado, las necesidades de capital, la mano de obra, las habilidades gerenciales, la materia prima, y; la tecnología, que no es otra cosa que un juego de procesos, herramientas, procedimientos y equipo que se utiliza para producir bienes y servicios

1.6.5 Objetivos Principales de la Gestión de Procesos

- Mejorar permanentemente los procesos de trabajo.
- Facilitar que los clientes internos y externos reciban productos o servicios de calidad excepcional.

1.6.6 Objetivos Generales de la Gestión por Procesos

El principal objetivo de la Gestión por procesos es mejorar los resultados de la Empresa, consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes, con la entrega de productos o servicios de excelencia y calidad; además persigue incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Es fácil entender porque la mayoría de industrias grandes y/o pequeñas, cuando buscan un mejor rendimiento o desempeño de sus máquinas como de sus empleados, siempre buscan consultores los cuales aconsejan realizar una Ingeniería de Procesos, es decir identificar las actividades principales que agregan valor al producto, definir sus

límites e interrelaciones con el resto de funciones y seleccionar el mejor talento humano para que cumplan con las actividades. Definidos los conceptos de varios autores sobre la Administración por Procesos, conociendo sus bondades, teorías fácilmente entendibles y de fácil aplicación, es lógico buscar que las pymes de la presente investigación giren su forma de administración enfocados en la Administración por Procesos, que en gran medida de los autores investigados se relaciona con el término de la Calidad Total que varias empresas han implantado el sistema o norma internacional ISO 9000, que otorga un certificado a la entidad sea pública o privada cuyo trabajo es en base a procesos, un requisito de la norma y una garantía de la Calidad Total.

1.7 Marketing

En la actualidad el Marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

En el libro titulado **Marketing** de **Philip Kotler/Gary Armstrong** define al Marketing en los siguientes términos “*el Marketing en un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otro.*” (Philip Kotler, Gari Armstrong, 2012, pág. 5)

Inicialmente, el proceso de Planificación de Marketing sería el mismo para todo tipo de empresas, pero el hecho de encontrarnos en una pequeña o mediana empresa simplifica y agiliza la tarea. Por ejemplo, trabajar con menos empleados y sin una estricta departamentalización facilita la comunicación y el control, porque todos conocen en profundidad la empresa y su ámbito de actividad. La planificación del marketing en las PYMES posee otra ventaja añadida que se deriva de un hecho particular, al estar todos involucrados con el proceso de planificación, se consigue ahorro tanto en tiempo como en dinero, porque se parte de una coordinación y comunicación interna eficiente. A pesar de lo expuesto, un plan de marketing debe ser escrito y revisado periódicamente dado la rapidez con la que cambia el entorno.

Otra peculiaridad beneficiosa de las PYMES en cuanto a su orientación al marketing, es la estrecha vinculación que existe entre los empleados, lo que permite a todos participar activamente en la elaboración y supervisión del Plan de Marketing.

1.8 Situación Talleres Mecánicos

Los Talleres Mecánicos con esta nueva revolución del Marketing que habla sobre una marca, una imagen, mercados, precios; estos negocios generalmente carecen de recursos humanos y financieros para mantener en plantilla un gestor de Marketing o para hacer campañas de comunicación en medios masivos.

A diario las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Talleres Mecánicos deben enfrentar la falta de presupuesto que les impide invertir en Marketing, por lo general el dinero se destina a la operación del negocio, pago de proveedores, sueldos, inventario, entre otros, dejando a un lado un ámbito muy relevante a la hora de darse a conocer como marca. Además las actividades administrativamente cotidianas, no permiten tomar una dirección del hacia dónde vamos?, y hacia dónde queremos llegar?, se enfocan en tapar los problemas incendio diarios y no permite desarrollar un plan o una meta basado en los requerimientos del mercados o en los clientes.

Con lo anteriormente expuesto se puede ver la fuerte interrelación entre las pymes y el mercado, en el punto 1.7 definimos lo que es Marketing pero necesitamos conocer más, cuales son las teorías que sustenta el Marketing adentrarnos en los términos de la Administración y Estrategias del Marketing, que variables hacen posible que el intercambio de valores se realice buscando la satisfacción del cliente.

1.9 Las variables del Marketing

1.9.1 El Producto

Que es un Producto, existen varias definiciones desde varios puntos de vista y técnicos, *Alberto Céspedes Sáenz* en su libro Principios de mercadeo define al producto “*desde el punto de vista económico, cualquier cosa externa al hombre, material o inmaterial, que satisfaga un deseo humano, desde el punto de vista comercial es lo que el consumidor recibe cuando realiza una comprar, en su sentido más amplio, un bien o servicio es el medio por el cual cumple su fin primordial: satisfacer necesidades.*” (*Alberto Céspedes Sáenz*, 2008, pág. 116)

El tipo de producto que es ofrecido por los Talleres Mecánicos es del tipo servicio que existe un sin número de definiciones pero la más acertada para este tipo de negocio podrá definirse como un conjunto de actividades principalmente de mano de obra,

identificables, intangibles y perecederos que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta.

1.9.1.1 Características de los Servicios

Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- **Intangibilidad**

Los servicios son esencialmente intangibles; con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. (José María De Andrés, 2008, pag16)

- **Inseparabilidad**

Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, luego se producen y consumen, por lo general de manera simultánea.

Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, tradicionalmente se ha distinguido claramente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de entrada para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). (José María De Andrés, 2008, pag16)

- **Heterogeneidad**

Es difícil lograr la estandarización de la producción en los servicios, debido a que cada "unidad" en lo relativo a prestación de estos, puede ser diferente de otras "unidades". Desde el punto de vista de calidad, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción, al igual que para los clientes les es delicado juzgar la calidad con anterioridad a la compra. (José María De Andrés, 2008, pag16)

- **Perecibilidad**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Para algunos de ellos, una demanda fluctuante puede agravar las características de expiración. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. (José María De Andrés, 2008, pag16)

- **Propiedad**

La falta de propiedad distingue a las industrias de servicios y productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de elementos requeridos.

GRÁFICO No. 6
CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS



Fuente: (Vizueta, 2009)
Elaboración: (Vizueta, 2009)

Todas las características anteriormente expuestas indudablemente se puede decir que el marketing en la empresa de servicios juega un papel muy distinto del que tiene en las organizaciones de bienes puros.

Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes. Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

- Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

- Posicionamiento Ideal.

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

- **Posicionamiento Ideal del consumidor:** consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.
- **Posicionamiento Ideal de la empresa:** consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual.

- Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix.

Todo lo expuesto anteriormente sobre el producto le da un carácter individual en lo que se relaciona con el marketing de servicios, pero tenemos que hablar también de las expectativas que debe cumplir un servicio, más aún si hablamos de un Taller Mecánico, en el cual se brinda un servicio que tiene gran expectativa. La expectativa desde el punto de vista del consumidor puede ser muy alta, desde buscar lugares con alta infraestructura, maquinaria, garantías del servicio, pero también existen consumidores que se enfocan únicamente en la garantía del servicio ofrecido, sin importar el lugar donde sea ejecutado.

Por el número de locales que ofrecen los servicios de Mecánica en el Dm Quito el consumidor tiene de donde elegir, el objetivo principal del consumidor es que el servicio ofrecido se encuentre dentro de las expectativas que él consumidor espera.

Además podemos hablar de la calidad del servicio, al ser un producto intangible la persona que realiza el servicio debe brindar:

- Confianza (capacidad para desempeñar la función de manera segura)
- Responsabilidad, (Disponibilidad para ayudar al cliente con prontitud)
- Seguridad, (Conocimiento que inspire confianza)
- Empatía

La empatía es la que mayor oportunidad ofrezca de conservar y ganar un cliente. Nos brinda la oportunidad de relacionarnos con el cliente en forma individualizada, conocer sus necesidades y poder entablar incluso relaciones de amistad, lo que nos permite nos referencie para potenciales nuevos clientes y poder ofrecer nuestros servicios. Esto ocurre no sólo en los Talleres Mecánicos de barrio sino incluso en las propias casas comerciales, donde las expectativas del consumidor por el servicio son muy altas.

En resumen el servicio de un Taller Mecánico depende de 2 factores la empatía y la expectativa de los servicios ofrecidos. Tener el don de relacionarse con las personas conjuntamente con satisfacer la necesidad del cliente dentro de sus expectativas puede lograr que un Taller Mecánico tenga un servicio de excelencia.

1.9.2 El Precio

Definición de Precio, Según Diversos Autores

Para Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, desde el punto de vista del marketing, *“el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio”*.

Según Stanton, Etzel y Walker *“el precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto”*.

Para Lamb, Hair y McDaniel, *“el precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. También puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirirlos.”*

Según Dwyer y Tanner, *“un precio es el dinero que paga un comprador a un vendedor por un producto o servicio particular”*.

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Para **Philip Kotler y Gary Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **precio** es *“(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*

En Economía el precio se define como la cantidad de dinero para adquirir un producto, o el sacrificio monetario que el consumidor debe realizar para conseguir del vendedor una cierta cantidad de producto.

La modificación del precio dentro de unos márgenes puede hacerse con mayor rapidez y flexibilidad que cualquier otro instrumento de Marketing, permite rápidamente comparar productos, pero también es un instrumento altamente poderoso, ya que si se precipita una guerra de precios entre los distintos oferentes, puede dañarse seriamente la rentabilidad obtenida por alguno de ellos, y al final, ninguno se beneficia.

Es el único instrumento de Marketing que genera ingresos ya que el resto de instrumentos genera un gasto.

La estrategia del Precio implica respetar dos tipos de coherencia:

- Coherencia interna: fijación de precios en base al costo y rentabilidad
- Coherencia externa: determinación del precio teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y precios de la competencia.

Métodos de fijación de precios:

En base al costo:

Consiste en añadir un margen de beneficios al costo del producto. En principio aunque esta sea forma de fijar precios sea la más justa, se trata de una visión muy estrecha de lo que es el producto, ya que no se tiene en cuenta ni la demanda ni a los gustos de los consumidores.

En base al valor percibido:

Se trata de estimar cual es el valor que los clientes consideran que debe tener el producto, y después se fija un precio de acuerdo al valor.

Estrategia de Precios

Precios fijos: supone que un producto se vende a un mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los consumidores. Las mismas condiciones de venta se refieren a la misma forma, plazo de pago y descuentos. Esta estrategia es habitual en productos de compra frecuente, se aplican con independencia de las características del consumidor por ejemplo: un diario.

Precios diferenciales: un precio variable implica una mayor flexibilidad, pues los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por un bien o servicio varían de persona en persona.

- **Precios diferenciales en función de la cantidad:** por ejemplo las compañías eléctricas o de agua con cobros por bloque dependiendo si son industriales o residenciales.
- **Precios diferenciales en función de la relación en el tiempo:** se van rebajando los precios por la permanencia en el servicio o se van incluyendo incentivos.
- **Precios diferenciales en función de la sensibilidad al precio:** consiste en dividir a los consumidores en 2 o más grupos dependiendo de qué tan sensibles son a los precios y cobrarles distintos precios a cada uno. Este es la discriminación de precios más extendida, siendo un ejemplo, los descuentos a estudiantes y mayores de edad.

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

Enfocados en los Talleres Mecánicos podemos decir que en la realidad ya sobre el acto de efectuar la compra del servicio, en el DM Quito el precio por los servicios de los Talleres Mecánicos tienen un método de fijación por el sector en el cual se encuentran ubicados, son más elevados en el norte que en el sur de la ciudad, un hecho que no es aislado, y se debe a que los negocios en el norte de la ciudad tienen a sus clientes principales un segmento de personas que tiene una mejor capacidad de pago, mientras que en el sur de la ciudad los precios se han ajustado a la capacidad de pago del consumidor.

Es importante destacar que los negocios en el norte de la ciudad están mejor estructurados en lo que se relaciona a infraestructura, atención al cliente, diferenciación de servicios, lo que les permite justificar los precios fijados.

Desde el punto de vista del consumidor en los Talleres Mecánicos, el cliente normalmente evalúa, dispone de su tiempo y búsqueda para poder comprar o recomprar un servicio de ésta especie, y en ocasiones estos aspectos pueden ser más importantes y desgastantes que el precio monetario. Generalmente en este tipo de servicios el precio se maneja como un sustituto de la calidad, y el cliente lo percibe de esa manera, un precio demasiado alto puede establecer una expectativa difícil de igualar en la entrega del servicio, lo cual sugiere que el precio debe fijarse teniendo en cuenta que debe satisfacer con la expectativa del cliente por el tipo de servicio ofrecido.

1.9.3 La plaza:

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que llevan productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. (Laura Fischer, Jorge Espejo, 2011, pág.160)

Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta.

Existen otras instituciones que intervienen en el proceso de distribución como son: bancos, compañías de seguros, de almacenamiento y transportistas. Pero como no tienen la propiedad de los productos ni participan activamente en las actividades de compra o de venta, no se incluyen formalmente en los canales de distribución.

Funciones de los Canales de Distribución

Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen. Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones claves:

- Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- Adaptación: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectué la transferencia de propiedad o posesión.
- Distribución física: transportar y almacenar los bienes.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones; las tres últimas, para completarlas.

Criterios para la Selección del Canal de Distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales:

La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a su vez lo hace con consumidores finales el número total de contactos en el mercado habrá

aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

Factores de los intermediarios

1) Servicios que dan los intermediarios: Cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que él no puede dar o le resultarían poco rentables.

2) Disponibilidad de los intermediarios idóneos: Tal vez no se disponga de los intermediarios que desea el fabricante. Es posible que vendan los productos rivales y por lo mismo, no querrán incorporar otra línea más.

3) Actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante: Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal cuando piensan que las políticas del fabricante son inaceptables, y le quedan pocas opciones.

Importancia de los Canales de Distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos:

- los beneficios de lugar, y;
- los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Distribución de servicios

a) Productor – consumidor: Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. (atención médica, corte de pelo)

b) Productor - agente – consumidor: No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas (agencia de viajes, alojamiento).

4) Canales múltiples de distribución

Muchos productores no se contentan con un solo canal de distribución. Por el contrario, debido a razones como lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura, se sirven de canales múltiples de distribución.

Los canales múltiples a veces son denominados distribución dual, se emplean en situaciones bien definidas. Un fabricante tendrá que usar los canales múltiples para llegar a diferentes tipos de mercado cuando vende:

- El mismo producto al mercado de usuarios y al mercado industrial (computadora, impresora)
- Productos inconexos (mantequilla y pintura)

Los canales múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado cuando:

- El tamaño de los compradores varía mucho (agencia de viajes - oficina - consumidor final).
- La concentración geográfica difiere entre las partes del mercado.

Una vez revisados varios conceptos de la plaza, canales de distribución, podemos definir que para los Talleres Mecánicos, la plaza es el lugar donde se realiza la acción de compra, el espacio físico donde se realizará el servicio, que dependiendo del tipo de negocio puede ser con un alto grado de infraestructura o simplemente puede ser un pequeño sitio donde se pueda realizar el servicio. El Patio del Taller definido así como el canal, es el espacio físico que será evaluado por el consumidor desde el punto de vista de infraestructura, herramientas, equipos que posee el Taller Mecánico para poder realizar el servicio. Es importante indicar que este espacio físico le da al consumidor otro grado de

confianza del servicio que va obtener, obvio tendrá una nueva expectativa y confianza de que los trabajos son realizados con equipos acorde a las necesidades.

1.9.4 Promoción:

La promoción, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados.

Por ello, es conveniente que todas las personas involucradas con las diferentes actividades de mercadotecnia conozcan en qué consiste la mezcla de promoción y cuáles son sus principales herramientas, para que de esa manera estén mejor capacitadas para apoyar adecuadamente a su planificación, implementación y control.

Definición de la Promoción, Según Expertos en la Materia:

Para la American Marketing Association (A.M.A.), la mezcla de promoción es *"un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas"*.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la mezcla de promoción o *"mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing"*.

Para Stanton, Etzel y Walker, "la mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización".

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., *"el mix de comunicación (mezcla de promoción) es un elemento del marketing mix de la empresa que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios. El mix de comunicación utiliza herramientas como la venta personal, publicidad, promoción de*

ventas, merchandising (o promoción en el punto de venta), relaciones públicas y publicidad blanca (comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficie con ella)".

En resumen, la mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising y publicidad blanca, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización.

Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

La calidad de un producto es necesaria para mantener el cliente pero por sí sola no sirve para atraer a nuevos compradores, por ello, se debe también dar a conocer el producto en el mercado, la promoción es básicamente la comunicación del vendedor al comprador. Su fin último es estimular la demanda.

Como instrumento de marketing, la promoción persigue por un lado, dar a conocer el producto (sus características, sus ventajas) por otro lado, también persigue persuadir al consumidor potencial con el fin de estimular la demanda, y finalmente, también busca recordar a los consumidores del producto, la existencia de este para evitar que se pasen a la competencia.

Por lo tanto, tiene tres fines básicos:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

Toda la información que fluye desde la empresa debe estar perfectamente coordinada con la estrategia de comunicación que perseguirá un objetivo determinado, a su vez, esta estrategia debe estar enmarcada dentro del programa de marketing – mix de la empresa.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicios

Herramientas de la Mezcla de Promoción:

A continuación, se detallan las principales herramientas de la mezcla de promoción junto a una breve explicación:

- Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- Venta Personal

Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.

- Promoción de Ventas

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros.

- Relaciones Públicas

Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc...) de una empresa u organización.

- Marketing Directo

Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

- Merchandising

Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos.

- Publicidad Blanca

Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia con ella.

Para las pymes de Talleres Mecánicos, la principal forma de ganar clientes se debe a dos principales factores como son el servicio como producto y el precio, que cumplan las expectativas que los consumidores esperaban, de hay en delante estos consumidores referencian a los nuevos clientes de tal manera que para este segmento de negocio la principal publicidad es el de las referencias. Una referencia impulsa a un potencial cliente a que utilice los servicios de un determinado taller muchas veces sin tomar en cuenta el precio. De ahí la importancia de mantener buenas relaciones con todos los clientes, mantener la empatía, y siempre persuadir el uso del servicio. Tenemos que también tomar en cuenta que las referencias nos pueden hacer ganar clientes, pero debemos estar en la capacidad de retener esos clientes, es decir fidelizarlos y con el tiempo otorgarles beneficios especiales, como descuentos, cortesías, facilidades de pago, etc.

La venta personal muy utilizada por negocios que desean trabajar específicamente con empresas entre las principales las compañías de seguros, realizan visitas, ofrecen sus productos, facilidades de pago, motivan la compra del producto.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS Pymes DE TALLERES MECÁNICOS

El presente capítulo contendrá la información que provendrá de la investigación realizada, todas basadas en las variables del marketing.

La información obtenida será una herramienta necesaria para generar un diagnóstico acerca de la situación actual de las Pyme de Talleres Mecánicos, recursos, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del segmento de mercado, tenemos que conocer el presente para poder proyectarnos hacia el futuro, pues el objetivo de todo negocio es la rentabilidad a largo plazo de un servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, que sea de fácil intercambio y que genere utilidad.

Nuestra investigación se centrará en un Investigación de tipo cuantitativa que permite cuantificar la información, a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección a un universo. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos. Esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos encuestados individualmente.

2.1 Ubicación Geográfica del caso de estudio

Nuestra investigación se concentra en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito sobre el Quito Urbano que corresponde a las siguientes administraciones y parroquias que se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No 7

Mapa de Quito Administraciones y parroquias urbanas



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

Para adentrarnos dentro de los objetivos planteados en la siguiente investigación procederemos a realizar una encuesta, la misma que se basa en las variables del marketing., Producto, Precio, Plaza, y Promoción enfocadas en las Pyme de Talleres Mecánicos.

2.2 Producto

El objetivo de las preguntas a ser desarrolladas en la variable Producto estará basado en conocer los principales productos que se ofrecen, años de experiencia, mano de obra calificada, equipos, capacitación, tipos de clientes, demanda del producto, etc. Todo esto con el objetivo de conocer la situación actual del tipo de producto como lo están manteniendo los Talleres Mecánicos Pymes.

Con respecto al Producto se define las siguientes preguntas a ser realizadas a los encuestados.

Pregunta 1:

- ¿Qué tipo de servicios ofrece (por ejm. Enderezada, Pintura, mecánica)?

Objetivo:

Conocer cuál es el principal tipo de servicio que se ofrece.

Pregunta 2:

- ¿Cuántos años se encuentra en el mercado?

Objetivo:

Conocer la experiencia y posicionamiento que tiene en el mercado.

Pregunta 3:

- ¿Los clientes principales son (personas privados, empresas Pública y/o privada, seguros)?

Objetivo:

Conocer cuáles son los principales clientes y como los consiguieron.

Pregunta 4:

- ¿Cómo llegar a ser el mejor en el servicio que ofrece?

Objetivo:

Conocer si tienen algún tipo de plan de mejoramiento en el servicio.

Pregunta 5:

- ¿Tiene en su nómina Personal Técnico y Administrativo con estudios superiores?

Objetivo:

Conocer si tienen algún tipo de plan de mejoramiento en el servicio.

Pregunta 6:

- ¿Pertenece algún gremio (Sindicato, Cámara de Comercio)?

Objetivo:

Conocer si se encuentra representado por alguna entidad.

Pregunta 7:

- ¿Tiene suficiente herramienta y equipos acorde a sus necesidades?

Objetivo:

Conocer si el producto que ofrece lo realiza con el equipo necesario.

Pregunta 8:

- ¿Tiene personal calificado?

Objetivo:

Conocer si el producto ofrecido es realizado por personas capacitadas.

Pregunta 9:

- ¿Existe en el mercado personal calificado para el negocio que Ud. Representa?

Objetivo:

Conocer si existe oferta de personal calificado en el mercado laboral para el servicio que presta.

Pregunta 10:

- ¿Existe programas de capacitación técnica por parte del estado?

Objetivo:

Conocer si existe capacitación en mano de obra que el servicio que ofrece.

Pregunta 11:

- ¿Existe demanda del producto?

Objetivo:

Conocer si el producto que se ofrece es aceptado.

Pregunta 12:

- ¿El incremento de vehículos ha incrementado la demanda de su servicio?

Objetivo:

Conocer la demanda actual del producto.

Pregunta 13:

- ¿Los nuevos y modernos vehículos le han obligado a tecnificarse?

Objetivo:

Conocer si existe motivación por capacitarse técnicamente.

2.3 Precio

El objetivo de las preguntas a ser desarrolladas en la variable Precio estará basado en conocer como se ha establecido el precio, cuál es la percepción de los clientes respecto al precio pagado, precio o calidad, precio, competencia y factores que afectan el precio.

Con respecto al Precio se define las siguientes preguntas a ser realizadas a los encuestados.

Pregunta 1:

- ¿Cómo establece el precio en base al costo, al mercado, calidad, otros factores?

Objetivo:

Conocer la forma de establecer el precio.

Pregunta 2:

- ¿Al cliente le interesa el precio o la calidad?

Objetivo:

Conocer que es lo importante para el cliente.

Pregunta 3:

- ¿El precio fijado es caro, normal o barato?

Objetivo:

Conocer desde el punto de vista de la pyme como considera el precio fijado por los servicios ofrecidos.

Pregunta 4:

- ¿El precio depende al sector donde se encuentra ubicado (Norte/Centro/Sur)?

Objetivo:

Conocer si el precio depende del lugar geográfico donde se encuentra ubicado.

Pregunta 5:

- ¿Los clientes buscan precios económicos?

Objetivo:

Conocer la capacidad de pago de los clientes.

Pregunta 6:

- ¿Los clientes aceptan su precio?

Objetivo:

Conocer la aceptación del cliente.

Pregunta 7:

- ¿El precio se ve afectado por la competencia?

Objetivo:

Conocer si se plantea una estrategia de precios por la competencia.

2.4 La plaza

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta.

Para el tipo de producto que ofrecen los Talleres mecánicos que en este caso son servicios, la plaza se lo define como el lugar físico donde se realizan servicios de tipo intangibles para el beneficio y satisfacción de los consumidores.

Procederemos a detallar las variables a estudiar:

Pregunta 1:

- ¿En el lugar donde se ubica, la competencia es alta mediana o baja?

Objetivo:

Conocer si está ubicado en un buen sector.

Pregunta 2:

- ¿Tiene espacio suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?

Objetivo:

Conocer la infraestructura del taller para la revisión de los vehículos.

Pregunta 3:

- ¿Tiene las instalaciones adecuadas?

Objetivo:

Conocer la infraestructura de para atender clientes (oficinas, salas de espera).

Pregunta 4:

- ¿Considera que está ubicado en un buen sector?

Objetivo:

Conocer la estrategia de ubicación.

Pregunta 5:

- ¿Piensa que le puede ir mejor en otro sector Norte/Sur/Centro?

Objetivo:

Conocer cuán importante es para el propietario ubicarse en otro sector.

Pregunta 6:

- ¿Tiene imagen su espacio físico (señalización, oficinas)?

Objetivo:

Conocer la reacción del cliente respecto a la atención recibida, por instalaciones, servicios, zonas de seguridad.

Pregunta 7:

- ¿Le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales, sin infraestructura ni espacio físico?

Objetivo:

Conocer en qué medida le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales.

2.5 Promoción

La Promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicios

Procederemos a investigar:

Pregunta 1:

- ¿Cómo capta nuevos clientes (Propaganda/tv/radio) o sus clientes lo referencian

Objetivo:

Conocer la estrategia para captar clientes.

Pregunta 2:

- ¿Con qué tipo de clientes le gustaría tener convenios de trabajo (empresa pública/privada o seguros)?

Objetivo:

Conocer los clientes más usuales.

Pregunta 3:

- ¿Conoce cuál es el significado de la palabra promoción?

Objetivo:

Conocer hasta qué punto es conocido el término promoción.

Pregunta 4:

- ¿Tiene publicidad de algún tipo (rótulos, tv, radio, trípticos)?

Objetivo:

Conocer si ha invertido en publicidad

Pregunta 5:

- ¿Visita clientes para ofrecer su producto?

Objetivo:

Conocer si tienen planes de visita a clientes para fortalecer las relaciones comerciales.

Pregunta 6:

- ¿Piensa que la publicidad le puede ayudar atraer clientes?

Objetivo:

Conocer que piensa acerca de la publicidad.

Una vez que en forma general se ha desarrollado como las variables del marketing van a ser analizadas dentro del segmento de mercado procederemos a realizar la encuesta de forma detallada para realizar la investigación, la misma que se presenta de la siguiente forma:

CUADRO No 3

ENCUESTA DE MERCADO

Objetivo: Conocer la situación actual de los Talleres Mecánicos

ENCUESTA

PRODUCTO		SI	NO
1	Qué tipo de servicios ofrece (por ejm. Enderezada, Pintura, mecánica)?		
2	Cuántos años se encuentra en el mercado?		
3	Sus clientes principales son (personas privados, empresas Pública y/o privada, seguros)?		
4	Cómo llegar a ser el mejor en el servicio que Ud. Ofrece?		
5	Tiene en su nómina personal técnico y administrativo con estudios superiores?		
6	Pertenece algún gremio?		
7	Posee herramienta tecnificada y equipos acorde a sus necesidades?		
8	Tiene personal calificado?		
9	Existe en el mercado personal calificado para el negocio que UD tiene?		
10	Existe programas de capacitación técnica por parte del estado?		
11	Existe demanda del producto?		
12	El incremento de vehículos a incrementado la demanda ?		
13	Los nuevos y modernos vehículos le han obligado a tecnificarse?		

PRECIO		SI	NO
1	EL precio lo establece en base al mercado/costo/calidad/otros factores?		
2	Al cliente le interesa el precio o la calidad?		
3	Su precio es caro, normal o barato?		
4	El precio depende al sector donde se encuentra ubicado (N/C/S)?		
5	Los clientes buscan precios económicos?		
6	Los clientes aceptan su precio?		
7	El precio se ve afectado por la competencia?		

PLAZA		SI	NO
1	El lugar donde se encuentra la competencia es alta/mediana o baja		
2	Tienes espacio suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?		
3	Tiene instalaciones adecuadas?		
4	Considera que está ubicado en un buen sector?		
5	Piensa que le puede ir mejor en otro sector Norte/sur/centro?		
6	Tiene imagen su espacio físico?		
7	Le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales, sin infraestructura?		

PROMOCION		SI	NO
1	Como capta nuevos clientes (Propaganda tv/radio) o sus clientes lo referencian?		
2	Con qué tipo de clientes le gustaría tener convenios de trabajo (empresa pública/privada o seguros)?		
3	Conoce el significado de la palabra promoción?		
4	Tiene publicidad de algún tipo (rótulos/tv/propaganda/trípticos)		
5	Visita clientes para ofrecer su producto?		
6	Piensa que la publicidad le puede ayudar atraer clientes?		

PREGUNTAS GENERALES		SI	NO
1	Se financia con bancos, capital propio o de familiares?		
2	Le afecta en forma positiva o negativa las políticas del gobierno?		
3	Posee personal de tercer nivel (universidad) en su nómina?		
4	El negocio es de tipo familiar SI/NO? ¿Existe una cultura de continuar con el negocio?		
5	Cree que el servicio mecánico es un buen nicho de mercado?		
6	Posee sistema informático?		
7	Piensa que el negocio puede seguir creciendo en el mercado?		

Elaboración: El autor

Adicional a la encuesta basada en las variables del marketing, hemos adicionado unas preguntas de carácter general para poder conocer cómo se desenvuelve la empresa con el medio económico, político e informático.

Procederemos a investigar:

Pregunta 1:

- ¿Se financia con bancos, capital propio o de familiares?

Objetivo:

Conocer el tipo de financiamiento para la operación del negocio.

Pregunta 2:

- ¿Le afecta en forma positiva o negativa las políticas de gobierno?

Objetivo:

Conocer si en el segmento de mercado afectado las medidas económicas del gobierno.

Pregunta 3:

- Posee personal de tercer nivel en su nómina.

Objetivo:

Conocer si los servicios prestados son realizados técnicamente.

Pregunta 4:

- ¿El negocio es de tipo familiar Si/No?, ¿existe una cultura de continuar con el negocio?

Objetivo:

Conocer si existe un plan de relevo generacional.

Pregunta 5:

- ¿Cree que el servicio mecánico es un buen nicho de mercado?

Objetivo:

Conocer hasta qué punto es evaluado como un buen segmento de mercado el servicio mecánico.

Pregunta 6:

- Posee sistema informático.

Objetivo:

Conocer si manejan sistemas integrados de información.

Pregunta 7:

- ¿Piensa que el negocio puede seguir creciendo en el mercado?

Objetivo:

Conocer si tiene una visión de crecimiento empresarial

Ahora realizaremos el procedimiento para realizar una encuesta.

2.6 Tamaño de la muestra

2.6.1 Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra tomaremos como universo la base de datos de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) en la cual según su guía comercial presenta el siguiente tipo de comercio: Reparación de vehículos automotores, reparaciones mecánicas

y eléctricas, reparación de sistemas de inyección electrónica, carburador, sistema eléctrico, suspensión, frenos, reparación de carrocerías, pintura, carga de baterías, reparación de asientos, varios.

Se ha tomado como referencia la base de la CCQ, donde los socios afiliados tiene negocios del tipo Pyme, mientras que los talleres Artesanales están agremiados en el Sindicato de Maestros Mecánicos de Pichincha y por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, y las empresas se encuentran agremiadas en la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).

Cabe indicar que como parte de la investigación se busca información en la Capeipi (Cámara de la pequeña Industria de Pichincha) y ninguno de los sectores a los que representa tiene n relación con la industria automotriz aquí se muestra los sectores a los que representa: Alimenticio, Construcción, Gráfico, Maderero, Metalmecánico, Químico y Textil.

Datos para el Cálculo de la muestra:

Para una población de 169 con un error de muestreo del 5% y nivel de confianza del 95%. Vamos a realizar el cálculo utilizando un programa validado para este tipo de cálculos.

GRÁFICO No. 8

CÁLCULADORA DE MUESTRAS PARA UNA ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN FINITA

Formula

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

Donde:

- σ = Nivel de Confianza
- N = Universo o población
- p = Población a favor
- q = Población en contra
- ϵ = Error de estimación
- n = Tamaño de la muestra

Cálculo de la Muestra

Datos ingresados	Población en Contra (q)
N = 169	q = 1 - p
σ = 1.96	q = 1 - 0.5
p = 0.5	q = 0.5
ϵ = 5%	Error de Estimación (ϵ)
	$\epsilon = 5\% = 0.05$

Ahora, los datos ingresados se rempazan en la formula

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 169 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (169 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Calcular Muestra: 117.58012 Nuevo Ejercicio

Fuente: Datos por el Autor
Elaboración: Programa Universidad Particular de Loja

De los valores presentados por el programa de cálculo concluimos que la muestra a ser encuestada es de 118 establecimientos o negocios de la base de datos de establecimientos del sector automotriz de la Cámara de Comercio de Quito.

Una vez que se ha realizado la encuesta vamos a proceder con el análisis de los resultados obtenidos.

2.7 Presentación de datos obtenidos de la encuesta realizada.

Situación Actual de las Pyme (Talleres Mecánicos)

Vamos a proceder a tabular los datos obtenidos de la encuesta basada en las variables del marketing, para poder conocer cuál es la situación actual del Producto, Precio, Plaza y Promoción.

2.7.1 Producto

A continuación vamos a presentar los datos obtenidos de las fuentes primarias:

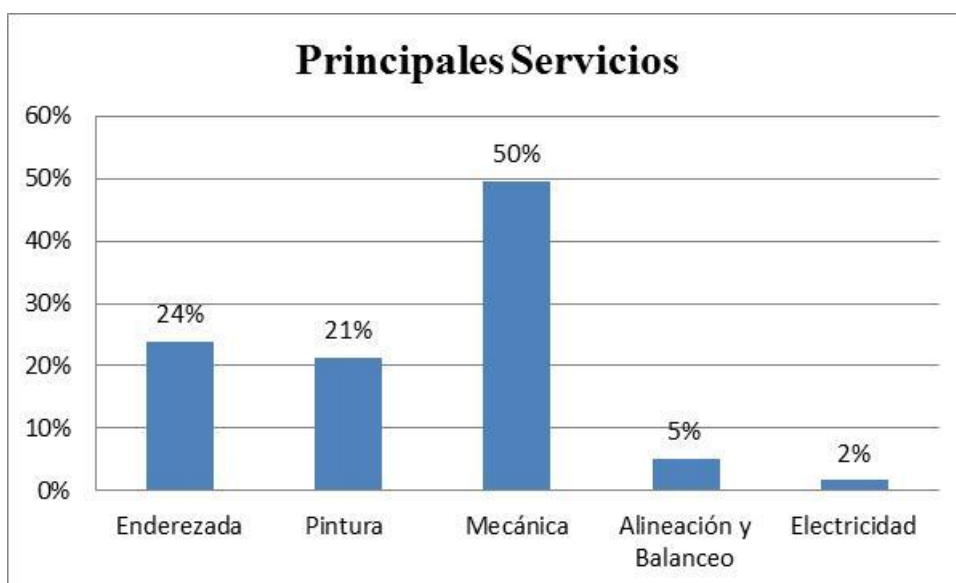
Pregunta 1:

- Qué tipo de servicios ofrece (por ejm. Enderezada, Pintura, mecánica)?

Objetivo:

Conocer cuál es el principal tipo de servicio que se ofrece.

GRÁFICO No. 9



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

El principal tipo de servicio (50%) que tienen los Talleres Mecánicos del tipo Pyme es el servicio de Mecánica, que se entiende por la reparación de las partes del vehículo como el motor, sistema de transmisión, revisión y regulación de frenos, etc. En la misma cantidad se encuentran los servicios de Enderezada y Pintura y en menor cantidad la Alineación, Balanceo y Electricidad, siendo todos éstos los principales tipos de servicios que se encuentran en el mercado. Es claro notar que la mecánica es el principal tipo de servicio dado que el mantenimiento de vehículos es la principal actividad que realizan los Talleres Mecánicos.

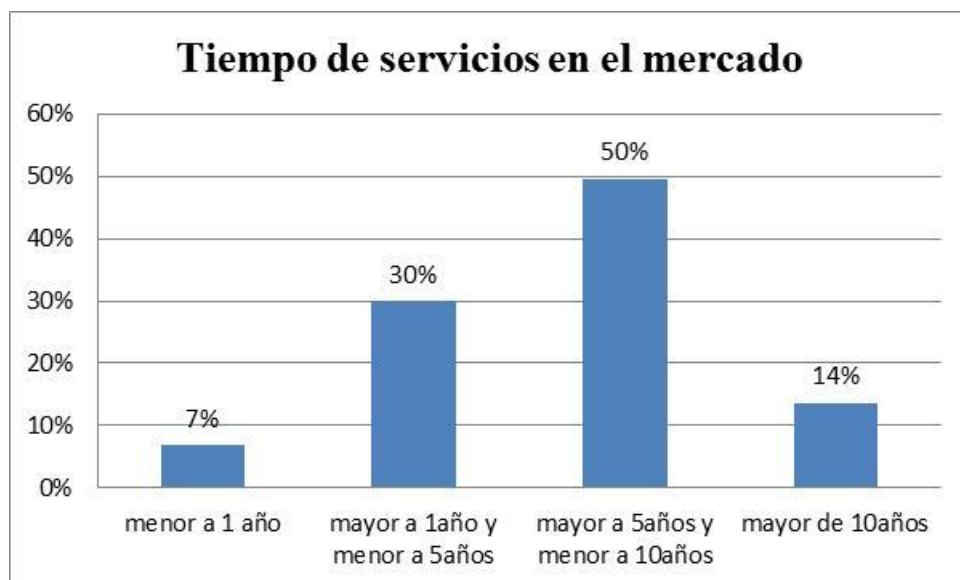
Pregunta 2:

- Cuántos años se encuentra en el mercado?

Objetivo:

Conocer la experiencia y posicionamiento que tiene en el mercado.

GRÁFICO No. 10



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

Las Pymes en mayor cantidad se encuentran en el rango de 5 a 10 años de permanencia en el mercado, esto nos da un indicador de posicionamiento que poseen y la aceptación del tipo de servicio por los consumidores. Seguidamente se encuentran las que están en el rango de 1 a 5 años que se encuentran en una etapa de crecimiento.

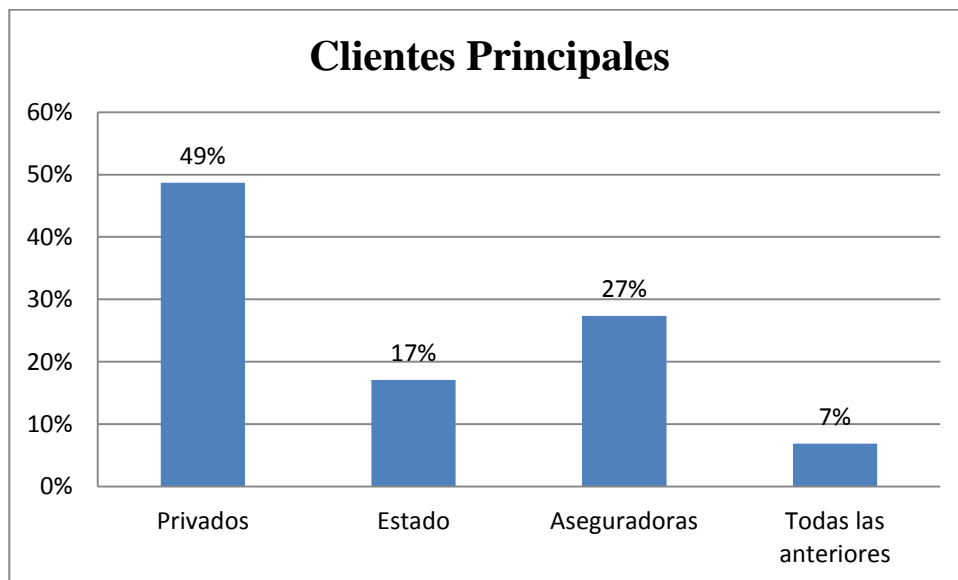
Pregunta 3:

- ¿Los clientes principales son (personas privados, empresas Pública y/o privada, seguros)?

Objetivo:

Conocer cuáles son los principales clientes y como los consiguieron.

GRÁFICO No. 11



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

Los clientes principales son las personas privadas, pero existe un crecimiento a nivel de clientes que son las compañías aseguradoras de vehículos, dado que en los últimos 5 años, las personas aseguran sus vehículos por los altos índices de robos y accidentes, dando a lugar que el cliente final en los talleres de servicios sean las compañías de seguros y no las personas naturales.

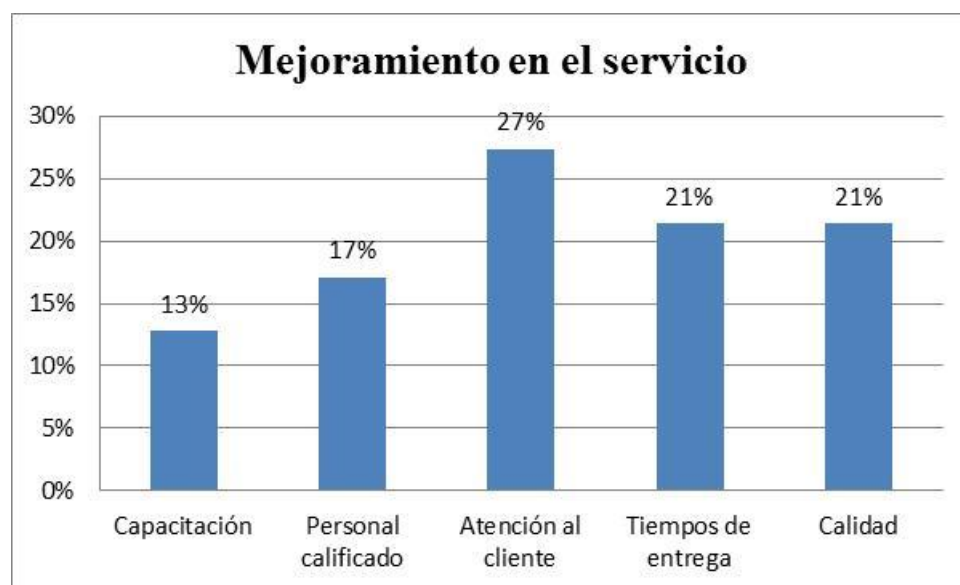
Pregunta 4:

- ¿Cómo llegar a ser el mejor en el servicio que ofrece?

Objetivo:

Conocer si tienen algún tipo de plan de mejoramiento en el servicio.

GRÁFICO No. 12



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

De las preguntas realizadas se indica que para mejorar el servicio se debe poner énfasis en la atención al cliente es decir enseñar, indicar, mostrar al cliente todos los trabajos realizados y por realizar en el vehículo de la manera más sencilla para que el cliente pueda entender con facilidad. Sin embargo en los talleres que prestan servicios para los vehículos pesados (camiones, tráileres, etc.), se nos ha indicado que los tiempos de entrega y la calidad es el mayor factor que influencia en los consumidores, dado que éstos vehículos al ser de máquinas de trabajo necesitan que entren en operación inmediatamente y no tengan que reingresar al taller por reajustes y/o revisiones de ahí que el trabajo tiene que ser realizado con alta calidad.

El siguiente bloque de preguntas son evaluadas únicamente con la respuesta SI y NO, y las respuestas se presentan en una sola gráfica.

Pregunta 5:

- ¿Tiene en su nómina Personal Técnico y Administrativo con estudios superiores?

Objetivo:

Conocer si el servicio es empírico o técnico.

Pregunta 6:

- Pertenece algún gremio (Sindicato, Cámara de Comercio)?

Objetivo:

Conocer si se encuentra representado por alguna entidad.

Pregunta 7:

- Tiene suficiente herramienta y equipos acorde a sus necesidades?

Objetivo:

Conocer si el producto que ofrece lo realiza con el equipo necesario.

Pregunta 8:

- ¿Tiene personal calificado?

Objetivo:

Conocer si el producto ofrecido es realizado por personas capacitadas.

Pregunta 9:

- ¿Existe en el mercado personal calificado para el negocio que Ud. Representa?

Objetivo:

Conocer si existe oferta de personal calificado en el mercado laboral para el servicio que presta.

Pregunta 10:

- ¿Existe programas de capacitación técnica por parte del estado?

Objetivo:

Conocer si existe capacitación en mano de obra que el servicio que ofrece.

Pregunta 11:

- ¿Existe demanda del producto?

Objetivo:

Conocer si el producto que se ofrece es aceptado.

Pregunta 12:

- ¿El incremento de vehículos ha incrementado la demanda de su servicio?

Objetivo:

Conocer la demanda actual del producto.

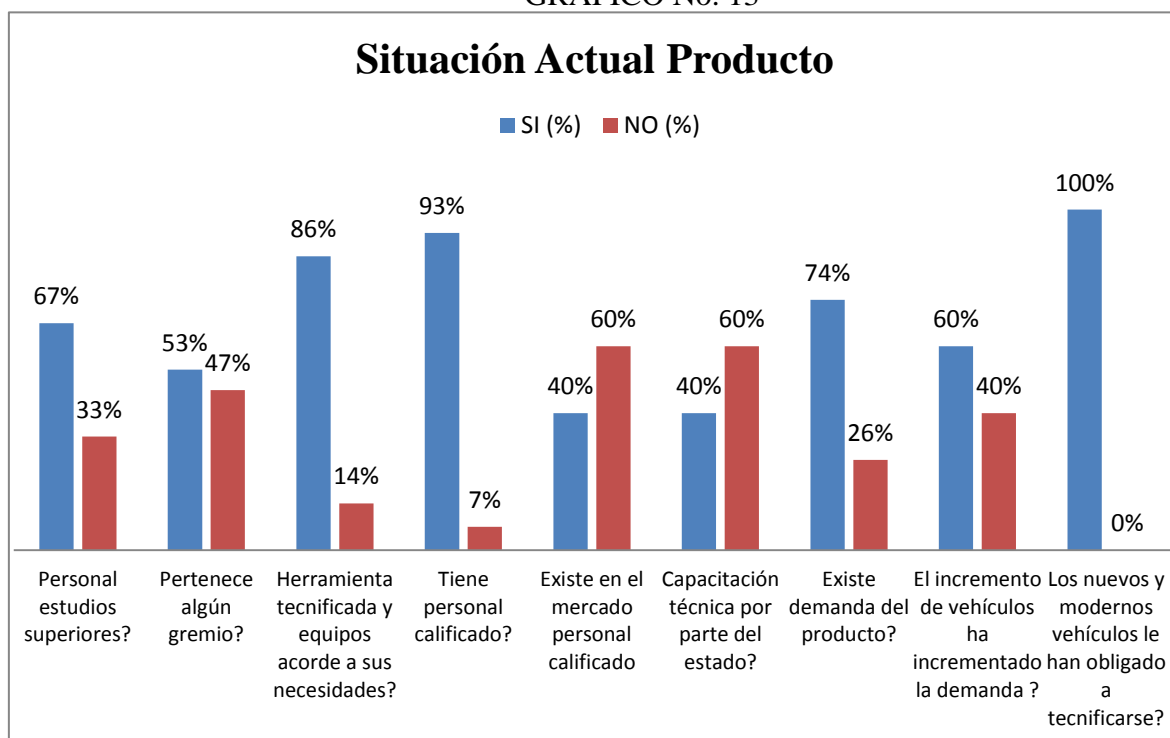
Pregunta 13:

- ¿Los nuevos y modernos vehículos le han obligado a tecnificarse?

Objetivo:

Conocer si existe motivación por capacitarse técnicamente.

GRÁFICO No. 13



Elaboración: El Autor

La gráfica que nos antecede dará respuesta a las preguntas que corresponden de la 5 hasta la 13.

Respuesta Pregunta No 5

- Los Talleres Mecánicos Pyme presentan en un alto porcentaje en su nómina personal con estudios superiores, lo cual nos demuestra que no es un trabajo de tipo empírico pues tienen conocimiento científico.

Respuesta Pregunta No 6

- Únicamente la mitad de los Talleres se encuentra afiliada a un gremio que lo represente.

Respuesta Pregunta No 7

- El trabajo que realizan las pymes en gran porcentaje lo realiza con el equipo adecuado.

Respuesta Pregunta No 8

- El servicio ofrecido por los Talleres Mecánicos es realizado por personal calificado.

Respuesta Pregunta No 9

- Los Talleres Mecánicos no disponen de mano de obra calificada que existe o se oferte en el mercado en gran medida, la mayoría son aprendices que son capacitados en los mismos Talleres.

Respuesta Pregunta No 10

- No existe suficiente capacitación técnica por parte del estado.

Respuesta Pregunta No 11

- Si existe demanda del producto ofrecido por los Talleres Mecánicos y en gran medida es por la calidad del servicio ofrecido.

Respuesta Pregunta No 12

- El incremento de vehículos no ha aumentado la demanda como se esperaría a causa del crecimiento de talleres artesanales que ofrecen los mismos servicios en distintas condiciones y a un bajo costo.

Respuesta Pregunta No 13

- Todos los Talleres Mecánicos sienten la necesidad de capacitarse y tecnificarse en los nuevos modelos de vehículos que vienen con nueva tecnología.

Con esta última pregunta cerramos lo concerniente al producto destacando la importancia de la mano de obra y la calidad del servicio que deben poseer los Talleres Mecánicos Pyme.

Ahora procedemos a presentar los datos concernientes a la variable Precio.

2.7.2 Precio

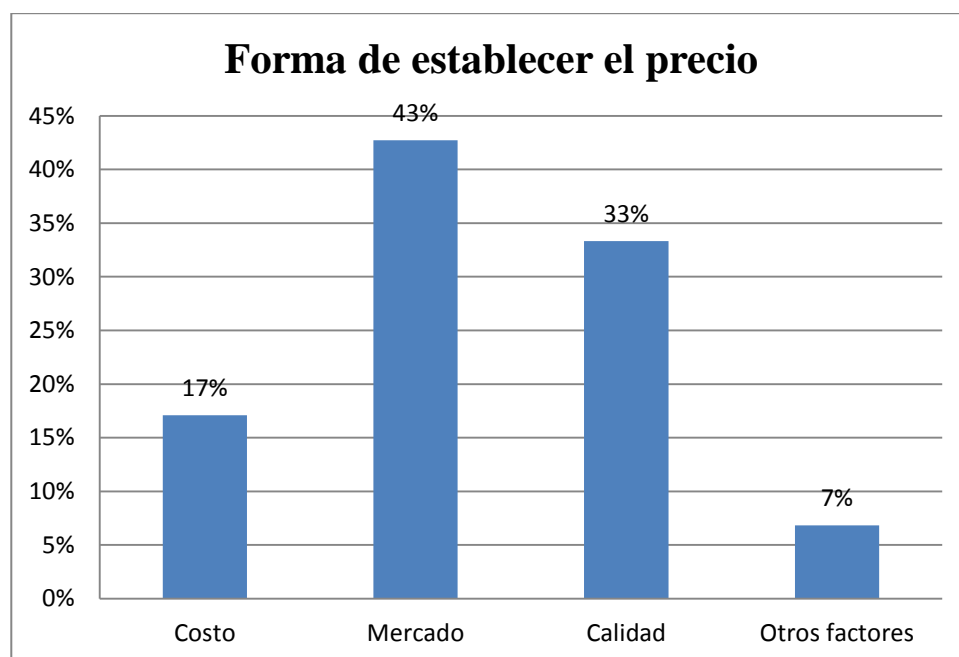
Pregunta 1:

- ¿Cómo establece el precio en base al costo, al mercado, calidad, otros factores?

Objetivo:

Conocer la forma de establecer el precio.

GRÁFICO No. 14



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

Los Talleres Mecánicos del Tipo Pyme establecen el precio en base al mercado y a la calidad del producto ofrecido, un menor porcentaje lo establece en base al costo; han sido pocos las pymes que han desarrollado una matriz para establecer precios en base al costo de hora hombre, que es el indicador más real de cuanto suelen valer los servicios en el sector automotriz. Un porcentaje de apenas el 5% lo establece en base a otros factores como: lugar de ubicación (centro/norte/sur), maquinaria, infraestructura, etc.

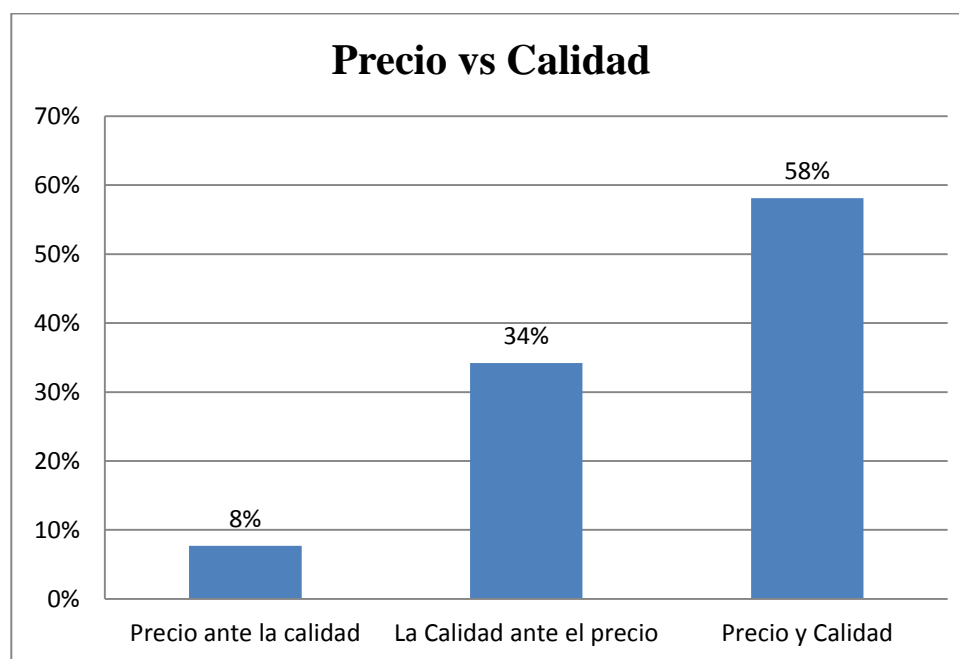
Pregunta 2:

- ¿Al cliente le interesa el precio ante la calidad, la calidad ante el precio o las dos variables en la misma medida?

Objetivo:

Conocer que es lo importante para el cliente.

GRÁFICO No. 15



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

La gráfica detalla una importante pregunta que siempre se ha encontrado en discusión, ¿qué es más importante el precio o la calidad?, en esta investigación se ha formulado la pregunta de la siguiente manera: que es más importante el uno respecto del otro, es decir, me interesa el precio ante la calidad, me interesa la calidad sin importar el precio o las dos tienen igual importancia.

Los Talleres Mecánicos tienen clientes que en mayor cantidad (58%) responden que la calidad y el precio tienen igual interés sobre los servicios ofrecidos, un 34% le interesa calidad ante el precio, y un menor porcentaje el 8% de los clientes les interesa el precio ante la calidad.

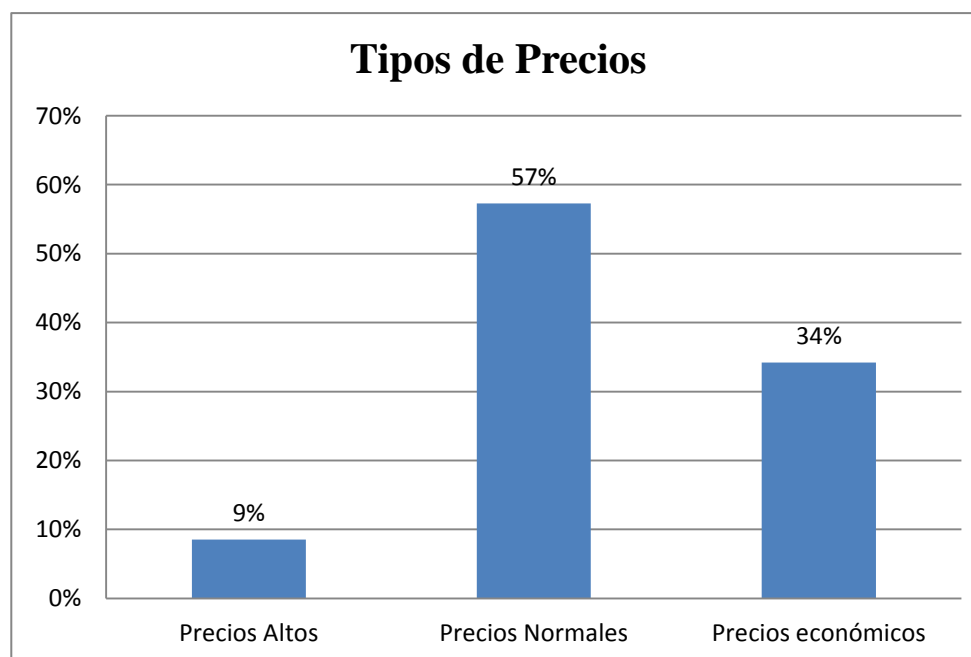
Pregunta 3:

- ¿El precio es caro, normal o barato?

Objetivo:

Conocer desde el punto de vista de la pyme como considera el precio fijado por los servicios ofrecidos.

GRÁFICO No. 16



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

La gráfica indica que los precios fijados por los talleres varían entre normales y económicos, aunque un pequeño porcentaje dentro de sus precios considera que son altos, debido a la calidad en la mano de obra y al ser los exclusivos en una determinada marca de vehículos.

Pregunta 4:

- El precio depende al sector donde se encuentra ubicado (Norte/Centro/Sur)?

Objetivo:

Conocer si el precio depende del lugar geográfico donde se encuentra ubicado..

Pregunta 5:

- ¿Los clientes buscan precios económicos?

Objetivo:

Conocer la capacidad de pago de los clientes.

Pregunta 6:

- ¿Los clientes aceptan su precio?

Objetivo:

Conocer la aceptación del cliente.

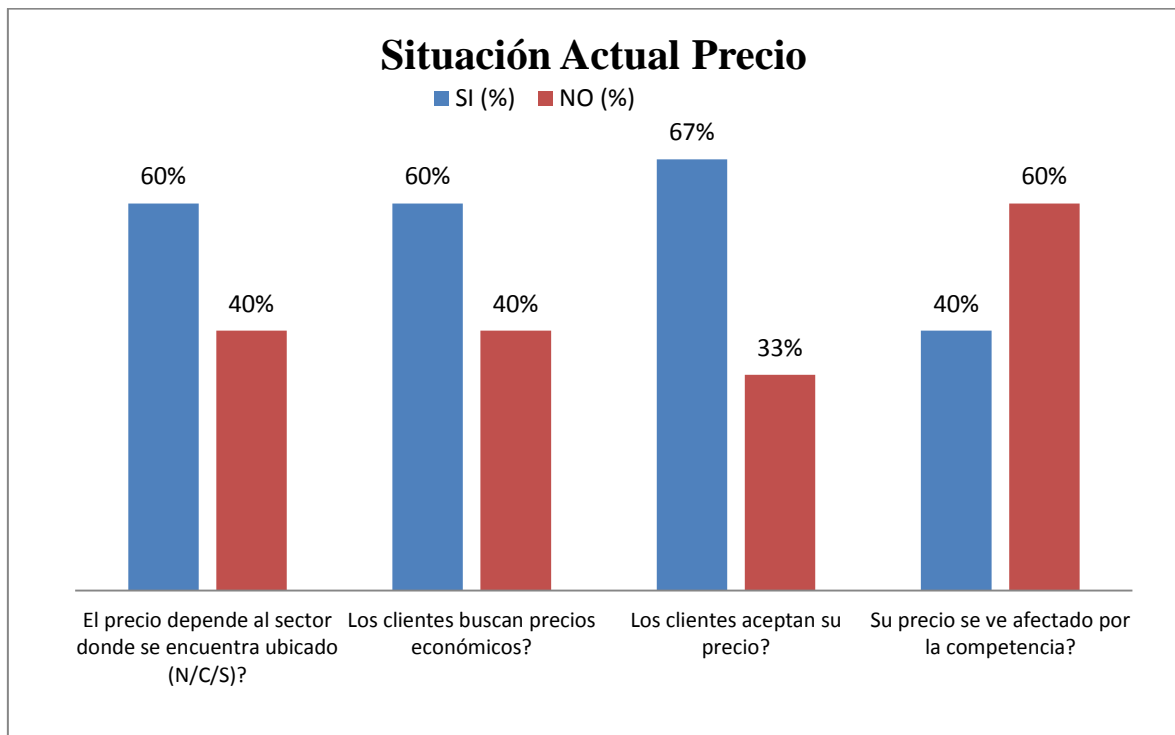
Pregunta 7:

- ¿El precio se ve afectado por la competencia?

Objetivo:

Conocer si se plantea una estrategia de precios por la competencia.

GRÁFICO No. 17



Elaboración: El Autor

La gráfica que nos antecede dará respuesta a las preguntas que corresponden de la 4 hasta la 7.

Respuesta pregunta No 4

- Los negocios del tipo pyme si establecen en su mayoría el precio dependiendo del sector donde se encuentran ubicados, entendiéndose que en el norte de la ciudad los precios son más altos y en el sur son más económicos. Se indica que es una estrategia que aplican para la determinación del precio.

Respuesta pregunta No 5

- La gráfica muestra que los clientes en un alto porcentaje 60%, si buscan precios económicos, dentro de éste (%) se encuentran los propietarios de servicios de transporte público, segmento en el cual tienen que reducir en gran medida los costos de mano de obra y de repuestos, para hacer su negocio más rentable.

Respuesta pregunta No 6

- Los clientes en gran porcentaje 67%, aceptan el precio fijado por la pyme, la diferencia que corresponde al 33% no acepta el precio pero de igual forma siguen siendo clientes del Taller Mecánico por la calidad y tiempo de entrega de los servicios ofrecidos.

Respuesta pregunta No 7

- La gráfica nos indica que el precio de los talleres mecánicos no se ve afectado por la competencia dado que en gran medida los clientes aceptan el precio, y han demostrado fidelidad.

2.7.3 La Plaza

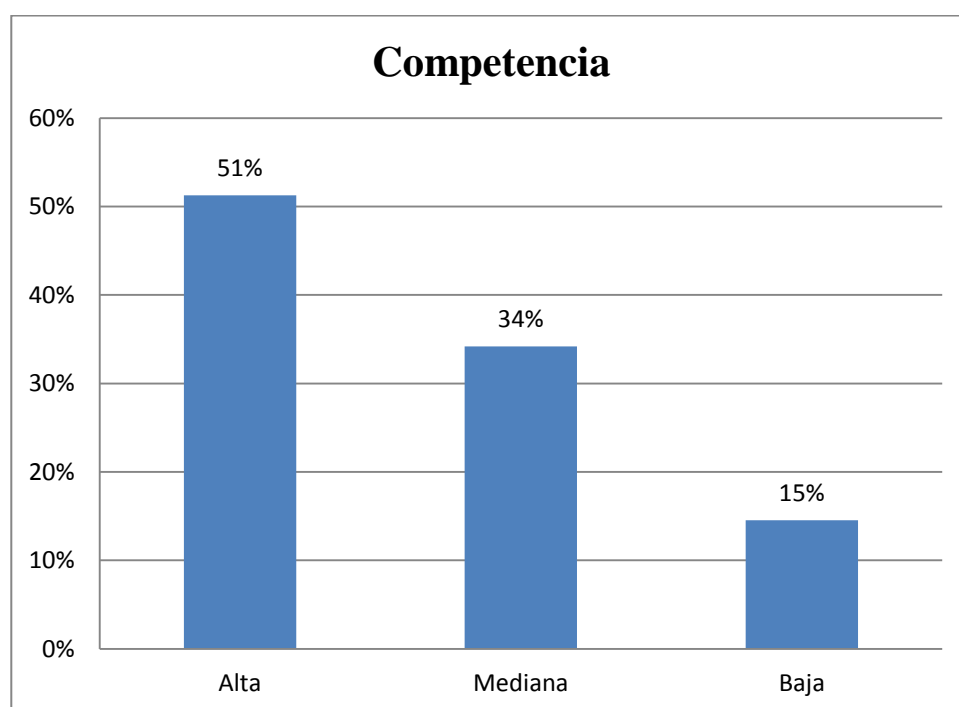
Pregunta 1:

- ¿En el lugar donde se ubica, la competencia es alta mediana o baja?

Objetivo:

Conocer si está ubicado en un buen sector.

GRÁFICO No. 18



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

El lugar donde se encuentran ubicados los talleres mecánicos es el sitio en el cual se realiza el intercambio de mercancías que en este caso de estudio son los servicios. El 51% de los encuestados muestra que tiene una competencia alta en los alrededores de su ubicación, y sólo un 15% indica que la competencia es baja, pero cabe indicar que todos tienen competencia.

Pregunta 2:

- ¿Tiene espacio suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?

Objetivo:

Conocer la infraestructura del taller para la revisión de los vehículos.

Pregunta 3:

- ¿Tiene las instalaciones adecuadas?

Objetivo:

Conocer la infraestructura de para atender clientes (oficinas, salas de espera).

Pregunta 4:

- ¿Considera que está ubicado en un buen sector?

Objetivo:

Conocer la estrategia de ubicación.

Pregunta 5:

- Piensa que le puede ir mejor en otro sector Norte/sur/centro?

Objetivo:

Conocer cuán importante es para el propietario ubicarse en otro sector.

Pregunta 6:

- Tiene imagen su espacio físico (señalización, oficinas)?

Objetivo:

Conocer la reacción del cliente respecto a la atención recibida, por instalaciones, servicios, zonas de seguridad.

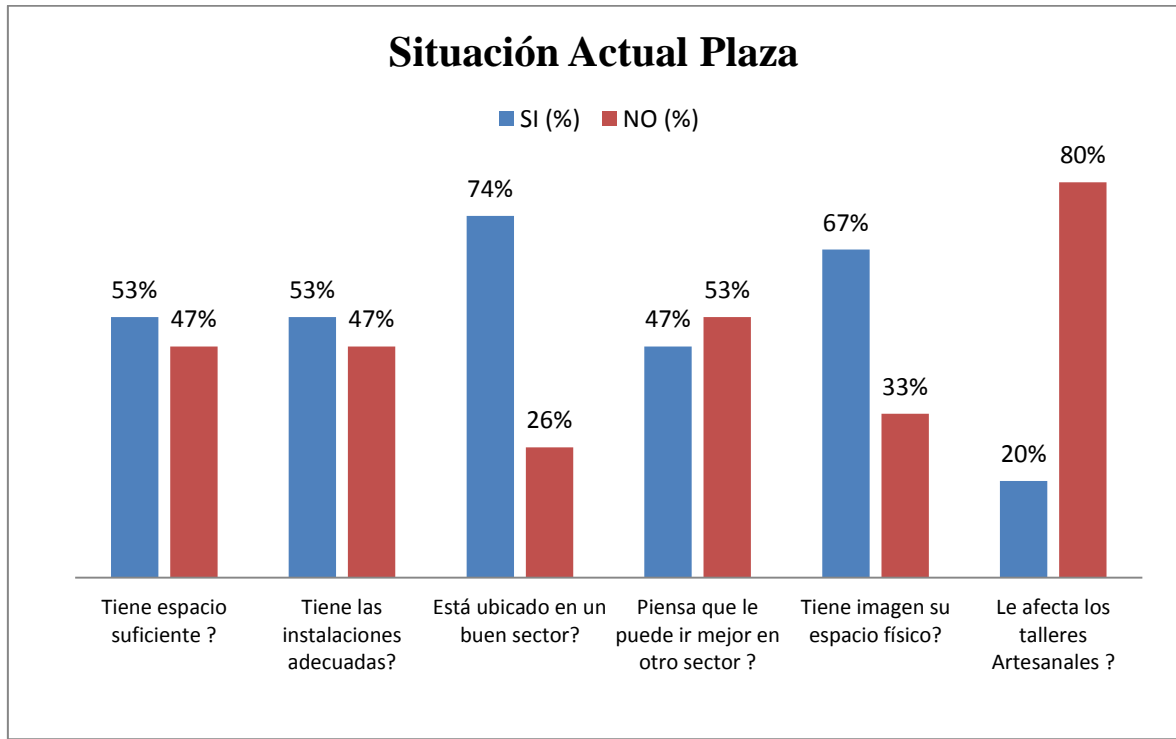
Pregunta 7:

- ¿Le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales, sin infraestructura ni espacio físico?

Objetivo:

Conocer en qué medida le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales.

GRÁFICO No. 19



Elaboración: El Autor

La gráfica que nos antecede dará respuesta a las preguntas que corresponden de la 2 hasta la 7.

Respuesta pregunta No 2

- No todos los Talleres Mecánicos tienen el espacio suficiente para cumplir las expectativas de los clientes, muchas veces existen picos altos de demanda que no permiten disponer del espacio suficiente para almacenar, ordenar y trabajar en condiciones óptimas de espacio.

Respuesta pregunta No 3

- De la misma forma que la pregunta anterior no todos tiene instalaciones adecuadas es decir una sala de espera, oficinas adecuadas, recepcionistas, etc.

Respuesta pregunta No 4

- En un porcentaje del 74% los Talleres Mecánicos Pymes están ubicados en un buen sector es decir un lugar de fácil accesibilidad, aunque el porcentaje restante piensa que no está en un buen sector por las regulaciones y ordenanzas municipales que cada vez les obligan a pensar en trasladar el Taller Mecánico a las afueras de la ciudad.

Respuesta pregunta No 5

- En igual porcentaje los propietarios de talleres mecánicos piensan que les puede ir mejor con más proyecciones de crecimiento en otros sectores, esto debido al espacio que necesitan generalmente no es suficiente.

Respuesta pregunta No 6

- Un alto porcentaje 67% indica que el taller posee imagen por lo que es reconocido en el mercado, pero un 33% indica que es reconocido en el mercado pero no tiene espacio suficiente ni tampoco infraestructura.

Respuesta pregunta No 7

- Con respecto a la última pregunta indica que no les afecta el crecimiento de talleres artesanales.

2.7.4 Promoción

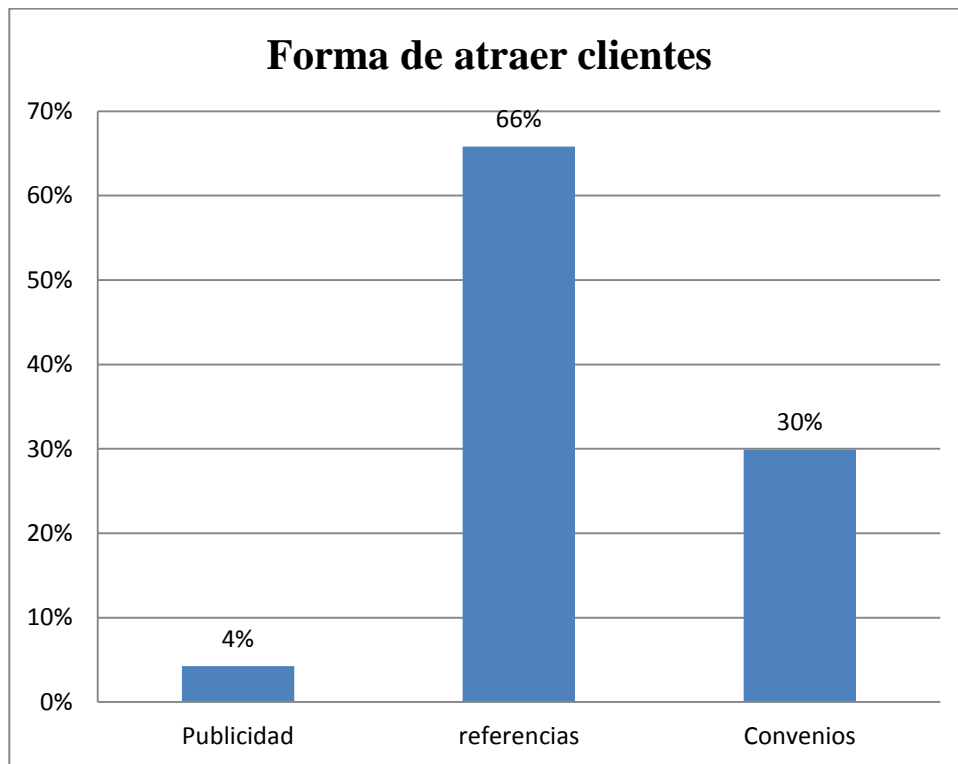
Pregunta 1:

- ¿Cómo capta nuevos clientes (Propaganda tv/radio) o sus clientes lo referencian

Objetivo:

Conocer la estrategia para captar clientes.

GRÁFICO No. 20



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

La estrategia para captar clientes es ofrecer un buen servicio pues los clientes lo referencian a potenciales consumidores, otra forma de atraer clientes es en base a convenios con empresas se dan a conocer los productos y/o servicios ofrecidos y los contratan, muy pocos clientes son captados por la publicidad tal vez sea por un mal manejo.

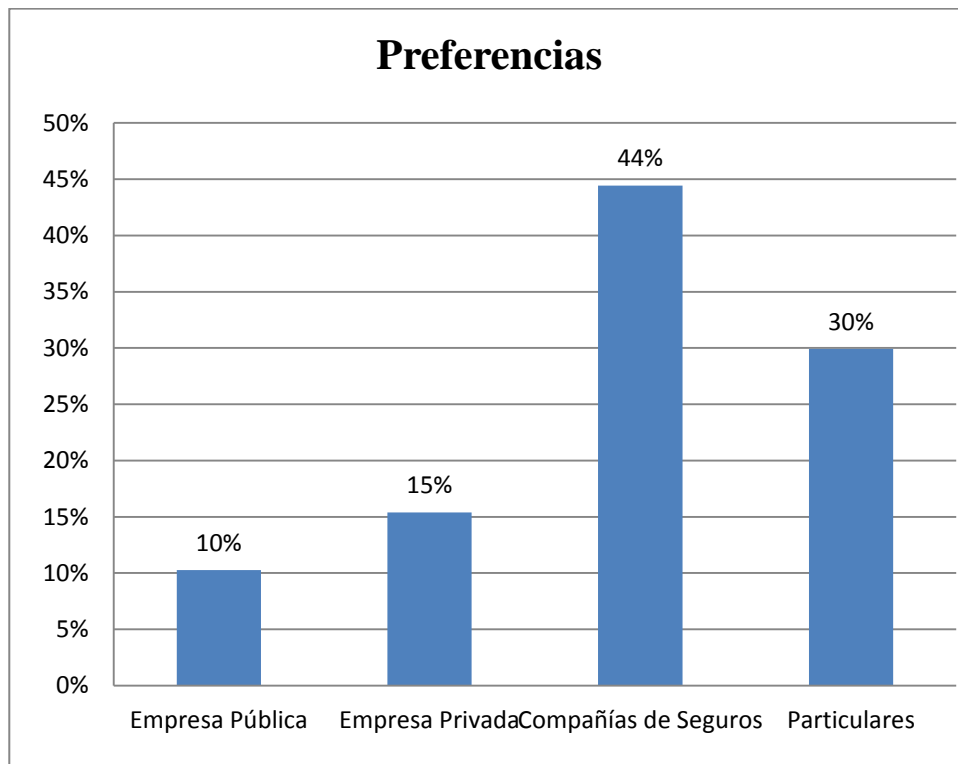
Pregunta 2:

- Con qué tipo de clientes le gustaría tener convenios de trabajo (empresa pública/privada compañías de seguros o clientes particulares.)

Objetivo:

Conocer los clientes más usuales.

GRÁFICO No. 21



Elaboración: El Autor

RESPUESTA:

Los potenciales clientes de los talleres pyme son las compañías de seguros, seguidos por las personas particulares, a continuación la empresa privada y al final la empresa pública, la preferencia por las compañías de seguros se debe al volumen de trabajo que les representa pero existe la necesidad de un capital de trabajo alto para el crédito en las ventas, los clientes particulares en cambio son preferidos porque el pago es en efectivo y sin crédito, al contrario de la empresa pública y privada que genera una burocracia para recibir el servicio terminado y los tiempos de paga son a largo plazo.

Pregunta 3:

- ¿Conoce cuál es el significado de la palabra promoción?

Objetivo:

Conocer hasta qué punto es conocido el término promoción.

Pregunta 4:

- Tiene publicidad de algún tipo (rótulos, tv, radio, trípticos)

Objetivo:

Conocer si ha invertido en publicidad

Pregunta 5:

- Ha visitado clientes para ofrecer su producto.

Objetivo:

Conocer si tienen planes de visita a clientes para fortalecer las relaciones comerciales.

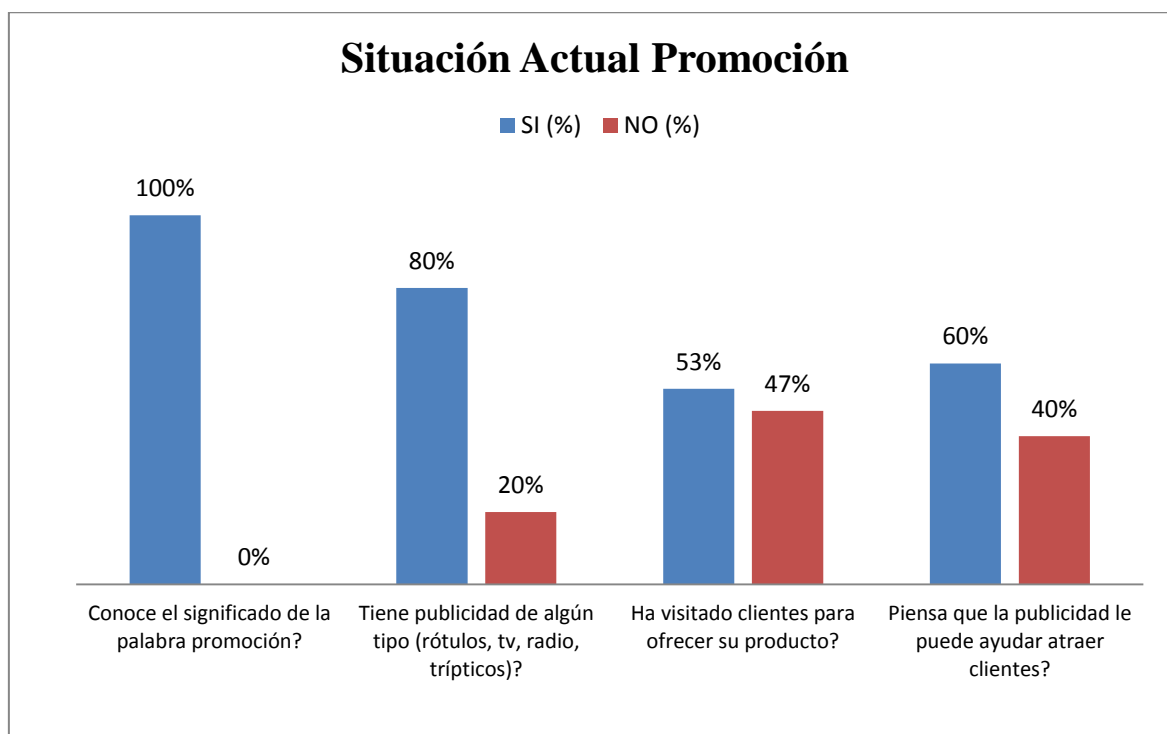
Pregunta 6:

- ¿Piensa que la publicidad le puede ayudar atraer clientes?

Objetivo:

Conocer que piensa acerca de la publicidad.

GRÁFICO No. 22



Elaboración: El Autor

La gráfica que nos antecede dará respuesta a las preguntas que corresponden de la 3 hasta la 6.

Respuesta pregunta No 3

- El término de la palabra promoción es conocida por todos los talleres pyme en la medida de que promoción es entendida como darse a conocer por algún medio como la publicidad, no se conoce el verdadero alcance de la promoción.

Respuesta pregunta No 4

- Todos los talleres tienen algún tipo de publicidad la principal son los trípticos y rótulo, pocos se promocionan en radios y un bajísimo porcentaje en televisión.

Respuesta pregunta No 5

- Casi en igual porcentaje los talleres pymes visitan a sus clientes para fortalecer las relaciones comerciales, pero los que no lo hacen se sienten seguros de que su servicio siempre va a ser demandado, pero deberían generar un plan de visitas a potenciales clientes.

Respuesta pregunta No 6

- El 60% de los encuestados piensa que la publicidad le puede ayudar atraer clientes, pero no ha sido bien realizada y en la forma actual no está siendo bien canalizada para poder llegar a los potenciales clientes.

2.7.5 Preguntas Generales

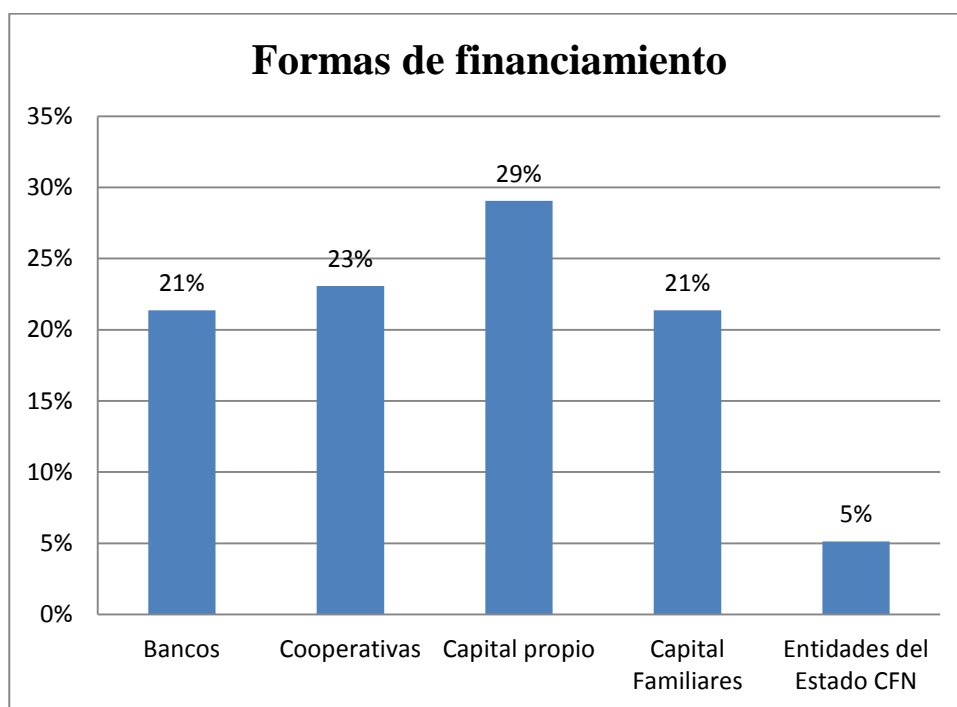
Pregunta 1:

- ¿Se financia con bancos, capital propio o de familiares?

Objetivo:

Conocer el tipo de financiamiento para la operación del negocio.

GRÁFICO No. 23



Elaboración: El Autor

Respuesta:

El 29% de las pymes se financia con capital propio seguido por las Cooperativas y Bancos, pero es muy importante destacar el capital de familiares que aportan al negocio y en muy bajo porcentaje las entidades del estado como la CFN. La mayoría de los negocios se encuentra siempre con préstamos en los bancos, para financiar capital de trabajo o adquirir herramientas o ampliar las instalaciones.

Pregunta 2:

- ¿Le afecta en forma positiva o negativa las políticas económicas del gobierno?

Objetivo:

Conocer si en el segmento de mercado afectado las medidas económicas del gobierno.

Pregunta 3:

- Posee personal de tercer nivel en su nómina?

Objetivo:

Conocer si los servicios prestados son realizados técnicamente.

Pregunta 4:

- ¿El negocio es de tipo familiar Si/No?, ¿existe una cultura de continuar con el negocio?

Objetivo:

Conocer si existe un plan de relevo generacional.

Pregunta 5:

- ¿Cree que el servicio mecánico es un buen nicho de mercado?

Objetivo:

Conocer hasta qué punto es evaluado como un buen segmento de mercado el servicio mecánico.

Pregunta 6:

- Posee sistema informático.

Objetivo:

Conocer si manejan sistemas integrados de información.

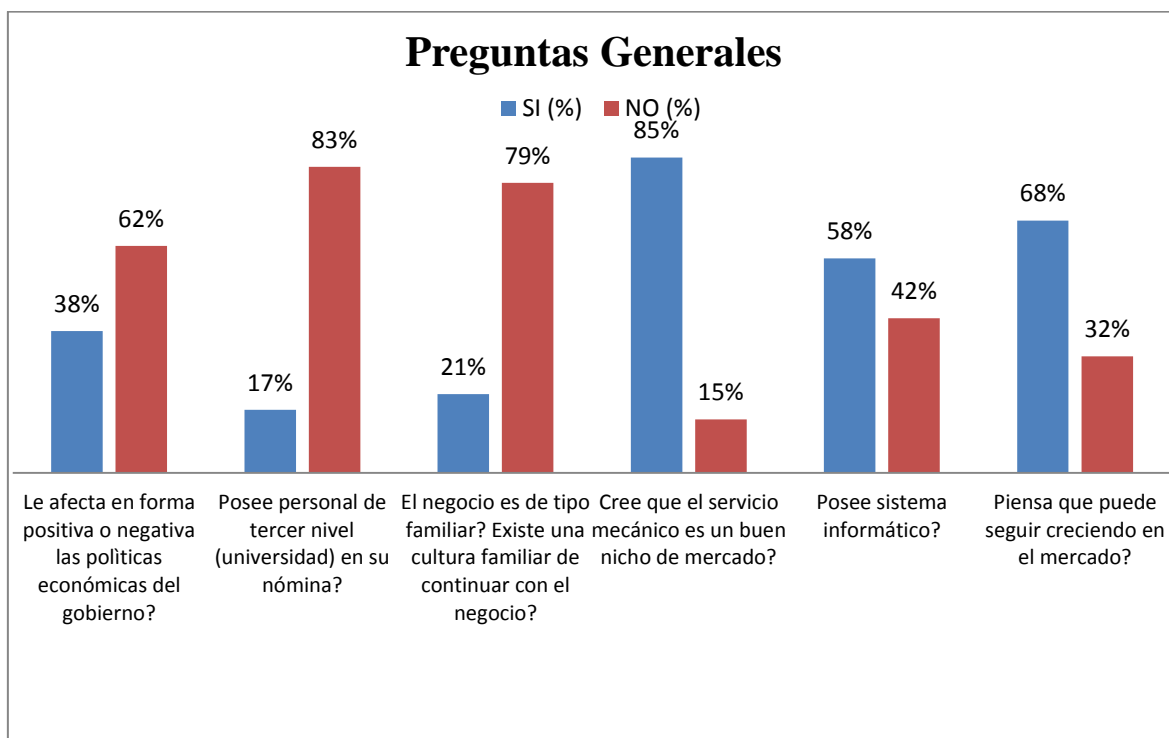
Pregunta 7:

- ¿Piensa que el negocio puede seguir creciendo en el mercado?

Objetivo:

Conocer si tiene una visión de crecimiento empresarial

GRÁFICO No. 24



Elaboración: El Autor

Respuesta Pregunta No 2

- Un porcentaje del 62% menciona que al segmento de mercado no ha afectado las políticas de gobierno, al ser pymes tenían todo bajo la ley laboral, permisos municipales, mientras que el porcentaje restante indica si le ha afectado principalmente la afiliación del empleado, la mayoría de los trabajadores eran por contrato.

Respuesta Pregunta No 3

- Un bajísimo porcentaje del 17% indica que posee personal con título universitario, los momentos actuales les han obligado a contratar los servicios de personal con título profesional en las áreas de administración principalmente y pocos técnicos como jefes de Taller.

Respuesta Pregunta No 4

- Un alto porcentaje de las pymes pertenecen a grupos familiares, y se encuentran motivados en promover el relevo generacional que sus propios hijos tomen las riendas del negocio.

Respuesta Pregunta No 5

- Un 85% menciona que es un buen nicho de mercado con proyecciones de crecimiento.

Respuesta Pregunta No 6

- Con respecto a esta pregunta lo que se trata de investigar es en qué medida las pymes manejan un sistema informático sea contable, de facturación, de órdenes de trabajo, para que de alguna manera lleven registros y pueda ser sistematizada y procesada la información para poder obtener beneficios.

Respuesta Pregunta No 7

- Un 69% de los encuestados tiene proyecciones de crecimiento en el segmento de mercado que ofrecen los servicios, proyección de crecimiento en base a los convenios de trabajo realizados y a las garantías que se dan por los servicios ofrecidos.

Finalmente hemos realizado un análisis de todas las preguntas realizadas en la encuesta, de manera particular. Este análisis individual nos permite conocer de qué manera han estado influyendo las variables del marketing en el negocio de las pymes, cumpliendo con uno de los objetivos planteados para esta investigación.

Capítulo III

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS TALLERES MECÁNICOS Pymes.

En el tercer capítulo se demostrará que el área administrativa de los pequeños y medianos Talleres Mecánicos, mediante la influencia y aplicación del marketing pueden mejorar en forma integral la administración del negocio.

Para poder cumplir este objetivo que se ha plantado en el plan de tesis vamos a realizar un modelo de planeación estratégica en el cual se involucrará todas las actividades que intervienen en los procesos administrativos de las pymes, con el desarrollo del modelo se demuestra que se puede mejorar en todas las áreas de la empresa, este capítulo desarrollará un modelo de planeación en forma general, de manera que al ser aplicada por una pyme generará un cambio completo dentro de sus proceso internos y podrá observar o medir la influencia y el cambio integral en sus procesos administrativos.

Se demuestra que se puede cambiar de forma integral porque se evidencia que en el plan se deben realizar análisis de situación actuales y futuras, se realiza una planificación con estrategias las cuales al aplicarse demostrarán un cambio organizacional, de igual forma para conocer hasta qué punto se puede cambiar se fijan metas las cuales deben ser medibles.

Analizaremos varios conceptos que tiene relación con la planificación estratégica, y seguidamente empezamos definiendo el modelo.

Planificación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Es determinar por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. Es un modelo teórico para actuar en el futuro.

Estrategia es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Es el proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y factores internos y externos que pueden influir en el logro de la misma. Muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Planificación estratégica consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en la función de la misión, sus objetivos, y de los recursos disponibles.

El autor Fred R. David (2003) en su libro conceptos de administración Estratégica propone el siguiente esquema en el cual constan los siguientes pasos:

GRÁFICO No. 25

Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Con el fin de poder brindar un servicio comprometido en la eficiencia, calidad y experiencia las pymes deben desarrollar una Filosofía Corporativa basada en el profesionalismo, calidad, mejora continua y compromiso con el cliente.

Profesionalismo. La experiencia que han desarrollado los colaboradores de los Talleres le permite mantenerse en el mercado brindando servicios altamente profesionales.

Calidad y Mejora Continua. Buscar en el trabajo diario mejorar continuamente en los procesos, con el objetivo de superar los estándares de calidad que mantienen, mejorar los procesos administrativos, reduciendo los procesos que no generan valor.

Compromiso con el cliente. El cliente la razón de ser de cualquier negocio, los altos directivos deben implementar normas básicas de servicio y atención al cliente en

todos los empleados, más aún si son ellos los que manejan la relación directa con los clientes.

3.1 Valores y principios organizacionales.

Continuando con la Filosofía Corporativa en forma general se expone varios principios organizacionales con los cuales deben trabajar los negocios.

Vocación de servicio: disposición para ayudar y asesorar a los clientes en forma permanente manteniendo un alto grado de relaciones personales y respeto con el cliente tanto interno como externo.

Trabajo en equipo: la ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes, realizando las tareas asignadas dentro de los plazos y calidad establecidos.

Lealtad: simboliza rectitud y nobleza con lo que se realiza.

Respeto: representa la base de la convivencia, es el trato digno y considerado para todos y para consigo mismo, respetando la forma de pensamiento, ideología, religión, etc.

Honestidad: ser decente, justo y honrado

Equidad: La imparcialidad el trato igualitario para todos sin preferencias por parte de jefes, gerentes y/o compañeros.

Cumpliendo con el esquema establecido en la gráfica No 25 para desarrollar la planificación estratégica procederemos a declarar la misión y visión de los Talleres Mecánicos pymes.

3.2 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los

propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Los Talleres Mecánicos deben declarar en forma general su razón de ser como:

MISIÓN

Ser un equipo altamente calificado capaz de poder dar solución a cualquier tipo de reparación de vehículos satisfaciendo las expectativas de los clientes y aportando a la evolución y desarrollo de la pequeña industria del país.

3.3 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”*.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, *“el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”*.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Los Talleres Mecánicos deben declarar en forma general visión como:

VISIÓN

Ser una empresa líder en el servicio de reparación mecánica en la industria automotriz, identificada por cumplir con las expectativas de servicio de los clientes.

3.4 Análisis del Mercado

3.4.1 Foda

Para conocer la situación actual de las Pymes de Talleres Mecánicos vamos a realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que es

una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de un negocio y obtener conclusiones que ayuden mejorar continuamente.

A continuación vamos a presentar un análisis Foda de las variables encontradas en la encuesta realizada:

Niveles del diagnóstico

El diagnóstico FODA está constituido por dos niveles; la situación interna y la externa. La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control. En tanto que la segunda se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controlas directamente.

En la perspectiva interna se desarrollan las:

Fortalezas: elementos positivos que posee tu negocio y que constituyen los recursos para la consecución de tus objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etc.

Debilidades: factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc.

En la perspectiva externa se desarrollan las:

Oportunidades: elementos del ambiente que tu negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

Amenazas: aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

En un primer paso se desarrollan las características internas como externas y se realiza un listado de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FODA

NOMENCLATURA



Fuente: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>

Fortalezas:

- Personal capacitado
- Equipos y maquinaria
- Son agremiados
- Clientes fidelizados
- Precio aceptado en el mercado
- Los clientes los referencian
- Conocimiento del mercado
- Buena calidad del producto

Oportunidades:

- Existe demanda del producto
- Convenios con empresa de seguros

- Crecimiento del mercado automotor
- Costo de reparar es más caro en los concesionarios
- Diversificación de servicios

Debilidades:

- Falta de personal en el mercado laboral
- Falta de recursos financieros
- Falta de infraestructura
- Falta de personal administrativo
- Falta de actitud en el servicio
- Falta de promoción y publicidad
- No existen procesos Administrativos./Producción

Amenazas:

- Competencia (pymes/artesanos)
- Largos plazos de pago/Seguros
- Altas tasa de interés para el sector
- Incremento del costo de mano de obra
- Restricción Importación de partes y piezas
- Poca negociación con proveedores/clientes

3.4.2 Matriz Foda

El propósito de la Matriz FODA lo resume Weihrich en lo siguiente: “... *obliga a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales...*”.

FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1 F2 - FN	LISTA DE DEBILIDADES D1 D2 - DN
	FO (maxi-maxi) Estrategias para maximizar tanto las F , como las O 1.- XXXXXXXX (O1, F2)	DO (mini-maxi) Estrategias para minimizar las D y maximizar las O 1.- XXXXXXXX (O1, D2)
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2 - ON	FA (maxi-mini) Estrategias para maximizar las F y minimizar las A 1.- XXXXXXXX (A1, F2)	DA (mini-mini) Estrategias para minimizar tanto las D , como las A 1.- XXXXXXXX (A1, D2)
LISTA DE AMENAZAS A1 A2 - AN		

Fuente: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>

Las “Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O)”. Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Las “Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A)”. Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Las “Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O)”. Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A)". Son las más “traumáticas”. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

Las estrategias que pueden generarse en este “cuadrante” pueden llegar a ser: Diversificación, Fusión con proveedores o clientes, Venta del negocio e iniciar emprendimientos en otro tipo de actividad o negocios.

Finalmente, para la puesta en práctica de las estrategias que se seleccionen, debe determinarse el orden de ejecución que se considere más conveniente y preparar Planes de Acción, donde se precisan ¿qué debe hacerse? ¿quiénes? ¿cuándo? y ¿cómo?.

CUADRO No. 4

MATRIZ FODA

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	F1 Personal capacitado F2 Equipos y maquinaria F3 Son agremiados F4 Clientes fidelizados F5 Precio aceptado en el mercado F6 Los clientes los referencian F7 Conocimiento del mercado F8 Buena calidad del producto	LISTA DE DEBILIDADES D1 Falta de personal en el mercado laboral D2 Falta de recursos financieros D3 Falta de infraestructura D4 Falta de personal administrativo D5 Falta de actitud en el servicio D6 Falta de promoción y publicidad D7 No existe procesos Adm/Producción
	LISTA DE OPORTUNIDADES O1 Existe demanda del producto O2 Convenios con empresa de seguros O3 Crecimiento del mercado automotor O4 Costo de reparar es más caro en los concesionarios O5 Diversificación de servicios	Estrategias FO Estrategias DO
	LISTA DE AMENAZAS A1 Competencia (pymes/artesanos) A2 Largos plazos de pago Seguros A3 Altas tasa de interés para el sector A4 Incremento del costo de mano de obra A5 Restricción Importación de partes y piezas A6 Poca negociación con proveedores/clientes	Estrategias FA Estrategias DA

Elaboración: El Autor

Los factores que se incorporan en la Matriz que anteceden permite el análisis en un punto particular del tiempo, tanto el medio ambiente externo como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Podemos indicar que esta matriz corresponde a una situación actual.

El diseñador de estrategias puede preparar FODA en diferentes puntos del tiempo: empezar con un Análisis FODA del pasado, un Análisis FODA del Presente y, quizás más importante, hacer varios análisis FODA en diferentes tiempos del futuro.

3.4.3 Matriz de Interacciones

Vamos a proceder a encontrar la relación entre cada uno de los Foda que hemos encontrado. A continuación se presenta un ejemplo:

CUADRO No. 5

Matriz de Interacciones													
Un '+' indica una relación entre las <i>fortalezas</i> de la institución y las <i>oportunidades</i> del exterior, mientras que un '0' indica una relación muy débil o, de plano, inexistente.													
O P O R T U N I D A D E S	F O R T A L E Z A S												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	.	.	.	Fn
	O1	+	0	+	0	0	+	+	0	.	.	.	0
	O2	+	0	0	0	+	0	+	0	.	.	.	+
	O3	0	+	+	0	+	0	+	+	.	.	.	+
	O4	+	0	0	+	0	+	0	0	.	.	.	+
	O5	+	+	0	+	0	+	0	+	.	.	.	0

	Os	0	0	+	+	0	0	0	+	.	.	.	0
Forma relativamente simple de reconocer estrategias prometedoras que usan las fortalezas de un programa para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo													

Fuente: <http://comocrearnegocioexitosos.wordpress.com/2012/04/06/planeacion-estrategica-analisis-foda/>

Un '+' nos indica una relación entre las fortalezas de la institución y las oportunidades del exterior

Un '0' indica una relación muy débil o, inexistente.

3.5 Estrategias Foda

A continuación vamos a presentar la matriz de interacciones:

3.5.1 Estrategias FO (ofensivas/adoptar estrategias de crecimiento)

CUADRO No 6

MATRIZ INTERACCIONES FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

		FORTALEZAS							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
OPORTUNIDADES	O1	+	+	0	0	0	+	+	+
	O2	0	0	0	0	0	+	+	+
	O3	0	0	0	0	0	+	+	+
	O4	0	0	0	0	+	+	0	+
	O5	+	+	0	0	+	+	+	0

Elaboración: El Autor

Si bien tenemos 8 fortalezas en la pyme, no todas tienen relación con las oportunidades que ofrece el mercado, tan solo 3 fortalezas son las que deben ser explotadas al máximo para aprovechar las oportunidades del mercado.

- Cuando hablamos de la fortaleza: los clientes lo referencian F6, que tiene relación con todas las oportunidades, la **estrategia** a ser formulada es: Dado que los clientes lo referencian por cumplir las expectativas de trabajo, se debe tratar de ser referenciados para trabajar con empresas y/o compañías de seguros, o buscar relacionarnos realizando entrevistas o visitas de trabajo, esto nos permite seguir creciendo y cumpliendo la matriz ofensiva de crecimiento.
- Con el conocimiento del mercado F7, la **estrategia** es buscar una ventaja competitiva que nos diferencie del resto de negocios, por ejemplo puede ser precios competitivos, tiempos de entrega, infraestructura, calidad y garantías. La ventaja competitiva nos puede diferenciarnos del resto y permitir estar un paso delante de la competencia y poder entrar en un proceso de crecimiento.
- La buena calidad del producto F8 tiene relación estrecha con la F6, podemos decir que por la buena calidad del producto los clientes nos referencian, pero para

obtener una buena calidad la **estrategia** es tener planes internos de inspección y respuestas inmediatas a posibles fallas en los procesos.

- La estrategia F1 y F2 tienen relación únicamente con 1 oportunidad, pero al realizar el análisis y poder establecer una estrategia estas 2 fortalezas nos permiten definir una **estrategia de innovación** ya que con personal calificado, equipos y maquinarias adecuados podemos diversificar los servicios, relacionado con el tema de los Talleres Mecánicos podemos reparar partes de vehículos como cajones, tanqueros, tolvas, plataformas, etc. Esta estrategia nos puede servir como una **ventaja competitiva** porque podemos ser los únicos que podemos dar un tipo de servicio integral a todo el vehículo. Podemos caer en lo absurdo al querer decir que podemos ser especialistas en todo, pero podemos buscar relacionarnos con gente que conozca del tema y poder realizar convenios de trabajo y medir hasta qué punto podemos ofrecer el servicio integral.

Con todo lo expuesto anteriormente podemos decir que tratamos de sobrevivir e ir creciendo, buscar asegurar una rentabilidad para poder reinvertir y con esto poder consolidar una supervivencia en el largo plazo.

3.5.2 Estrategias FA (defensivas/estar preparado para enfrentar las amenazas)

CUADRO No 7

MATRIZ INTERACCIONES FORTALEZAS Y AMENAZAS

		FORTALEZAS							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
AMENAZAS	A1	+	+	0	+	+	+	+	+
	A2	0	0	0	0	0	0	0	0
	A3	0	0	0	0	0	0	0	0
	A4	+	0	0	0	0	0	0	0
	A5	0	0	0	0	0	0	0	0
	A6	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaboración: El Autor

En este punto de análisis la matriz muestra que se tiene 8 fortalezas pero sólo se puede combatir una amenaza de las seis presentes por la relación que muestra el cuadro, el desarrollo de las estrategias defensivas para el resto de amenazas debe buscar cómo combatir las que no guardan relación con las fortalezas.

Las *estrategias* defensivas, basadas en que tenemos que estar preparados para combatir las amenazas, se detallan a continuación:

Para la Competencia, aprovechar las fortalezas que tenemos.

Para los largos plazo de pago, revisar y realizar nuevos convenios de pago con el objetivo de tener liquidez para las operaciones diarias del negocio.

Para las altas tasas de interés para el sector, es necesario tener capital de trabajo si pensamos en crecer, y se debe revisar hasta qué punto es conveniente realizar préstamos en cooperativas, bancos o la Corporación Financiera Nacional. Lo único que podemos hacer conociendo que son factores externos que no podemos controlar, es verificar cual brinda la mejor opción de tasas de interés o pensar en realizar un aporte de capital propio o familiar.

Para la restricción de importación de partes y piezas, otro agente externo que no se puede controlar, se debe dar solución buscando en la industria nacional sustitutos de alta calidad que ofrezcan la seguridad y puedan ser ofrecidos con garantía. Y si son partes exclusivas para importación, hay que permanecer informados de las políticas del gobierno frente a las importaciones de las partes de los vehículos.

Para la poca negociación con proveedores/clientes, siempre la persona que realiza las actividades de gerente de servicios y compras, tiene que tener habilidades de negociación, el don de seguridad y convencimiento, capacidades que muchas veces son innato en las personas, el manejo de las relaciones interpersonales y la comunicación, influye mucho para ocupar estos cargos dentro de una empresa.

3.5.3 Estrategias DA (supervivencia)

CUADRO No 8

MATRIZ INTERACCIONES DEBILIDADES Y AMENAZAS

		DEBILIDADES						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
AMENAZAS	A1	+	+	+	0	+	+	+
	A2	0	+	0	0	0	0	0
	A3	0	+	0	0	0	0	0
	A4	0	0	0	0	0	0	0
	A5	0	0	0	0	0	0	0
	A6	0	0	0	0	0	0	0

Elaboración: El Autor

La estrategia de supervivencia debe ser la que mejor se enfoque, el cuadro No 8 muestra como la competencia es la amenaza que ataca a casi todas las debilidades de la empresa. A continuación la estrategia de supervivencia:

- La Competencia A1, los largos plazos de cobro A2 y las altas tasas de interés A3 relaciona la principal debilidad que es la falta de recursos financieros D2, que estrategia se puede implantar, a continuación: se debe buscar un socio estratégico que inyecte capital de trabajo y le permita estar en igualdad de condiciones que sus competidores los cuales presentan recursos financieros propios y les permite estar sólidos en el mercado.

Las otras amenazas no tienen relación con las debilidades pero siempre se tiene que estar vigilante a las condiciones cambiantes del mercado, puesto que una amenaza el día de hoy puede afectar en mayor proporción el día de mañana.

3.5.4 Estrategias DO (reorientación)

CUADRO No 9

MATRIZ INTERACCIONES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

		DEBILIDADES						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
OPORTUNIDADES	O1	+	+	+	0	0	+	0
	O2	0	0	+	+	0	+	+
	O3	0	0	+	0	0	+	0
	O4	0	0	0	0	0	0	0
	O5	0	0	0	+	0	+	+

Elaboración: El Autor

Conocemos las debilidades que poseemos internamente y las oportunidades que tiene el mercado, como minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades del mercado.

- Una estrategia que formule la reducción del efecto de las debilidades y maximice las oportunidades en la falta de personal en el mercado laboral D1, la falta de personal administrativo D4, la falta de actitud en el servicio D5, puede ser: realizar un plan administrativo que involucre el análisis de personal, su estabilidad y rotación, planes de incentivos que exista una relación que involucre al personal como parte esencial de la empresa, con este plan podemos enfrentar la oportunidad de la demanda del producto.
- De la misma manera con la falta de recursos financieros D2, realizar un plan económico que permite crecer en base al capital que tenemos, obtener utilidades y reinvertir de nuevo.
- La debilidad D6 falta de promoción y publicidad tiene relación con la mayoría de oportunidades del mercado. En esta relación se observa que las oportunidades que ofrece el mercado tiene una amplia relación con el marketing, de ahí la importancia de realizar planes de marketing en las empresas. No podemos quedarnos sentados esperando que nos llegue las oportunidades, éstas se encuentran afuera en el mercado, y necesitamos que nos conozcan aquí la importancia de desarrollar todas

las bondades que nos enseña el Marketing, desde simples planes de negocios hasta elaborar planes estratégicos, que nos permiten crecer primero internamente para poder presentarnos hacia el ambiente externo como empresas que poseen una imagen, una marca, con la adecuada promoción.

3.6 Objetivos organizacionales

Las políticas que a continuación presentamos tienen como objetivo crear un entorno más favorable para el crecimiento en forma sistematizada y en armonía con las normas vigentes y políticas ambientales que permiten el correcto funcionamiento de las pymes de Talleres Mecánicos, y que están alineadas dentro del plan estratégico de la pymes.

Perspectiva financiera:

- Lograr ampliar los servicios para que puedan desarrollarse como talleres de servicio multimarca (todo marca de vehículos).
- Incrementar las ventas con nuevos clientes como las empresas aseguradoras.
- Crear nuevas fuentes de ingresos innovarse.

Perspectiva cliente:

- Lograr un servicio del tipo integral
- Cumplir con los tiempos de entrega
- Cumplir con todos los estándares de calidad dentro de las perspectivas del cliente.
- Precios competitivos

Perspectiva de procesos internos:

- Capacitación al personal técnico para que pueda cumplir de forma eficiente con el trabajo asignado.
- Realizar el plan de marketing cuyo principal objetivo es dar a conocer a nivel nacional de los servicios que prestan los talleres mecánicos pymes.
- Gestionar la marca

Perspectiva de formación y crecimiento

- Atraer y retener el mejor talento humano.
- Crear una cultura de trabajo en equipo.
- Fortalecer los sistemas informáticos que se posea.

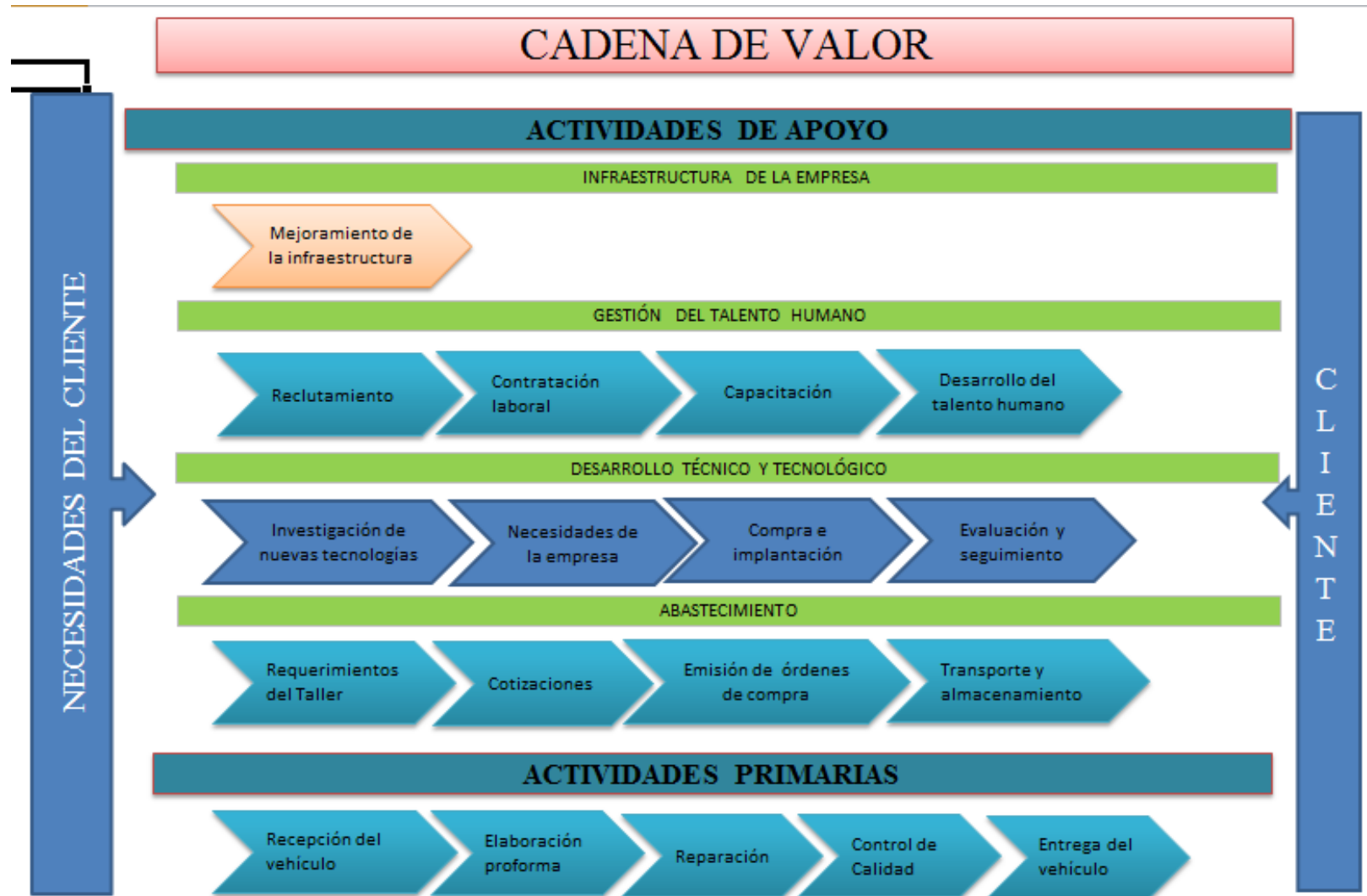
3.7 La Cadena de Valor

Este modelo teórico propuesto por Michael Porter distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto. La cadena de valor de Porter hace referencia a cinco actividades primarias: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento. Es decir, todas aquellas actividades que aportan en cada paso mayor valor al producto.

En cuanto a las actividades de apoyo, se corresponden con todas aquellas vinculadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo.

GRÁFICO No. 28



Elaboración: El Autor

Las actividades primarias que muestra el gráfico de la cadena de valor de los Talleres Mecánicos son las que cumplen con el fin de brindar el servicio que es la actividad de producir, las actividades primarias son en total cinco, a continuación se describe en forma general como se desarrolla estas actividades.

La actividad de recepción del vehículo es el instante en el cual se recepta el requerimiento del cliente, se procede a elaborar una proforma detallada de mano de obra y repuestos, con la aceptación del cliente de la proforma se procede a reparar el vehículo dentro de los plazos de entrega establecidos. Se realiza el control de calidad de los servicios realizados para ofrecer la garantía del servicio, y posteriormente se entrega el vehículo al cliente. Todas estas actividades que en forma general se describe tan simple no fuera tan fácil sin las actividades de apoyo, al ser un Taller de producción con varios obreros que prestan sus servicios de mano de obra hay que brindarles todas las facilidades para que las actividades diarias las realicen con la menor cantidad de horas improductivas, se ha demostrado que al eliminar las horas improductivas de un determinado proceso éste se vuelve eficiente y posteriormente esto afecta en la mejora de la productividad de las empresas.

Es aquí donde las Actividades de Apoyo toman el mayor realce.

- **Infraestructura de la empresa**, en los Talleres Mecánicos la imagen que brinda un Taller de Servicios, es muy importante a la hora que el cliente decide el lugar donde va a realizar la compra del servicio. Podemos indicar que ayuda al proceso de Promoción pues estamos hablando de la imagen.
- **La Gestión del Talento Humano**, la actividad del reclutamiento y contratación laboral es una de las principales actividades en lo que refiere para acciones de producir, con el mejor talento humano podemos ofrecer un buen servicio. Parte de la Gestión del Talento Humano se encuentra la capacitación, importante cuando se realizan nuevos procesos de producción o adquisición de maquinaria. Pero lo más importante dentro de esta gestión es el promover desarrollo del talento humano dentro de la organización, muchos quieren enriquecer sus conocimientos en la parte técnica, y tienen que ser apoyados por parte de los jefes, se debe estimular que el trabajo realizado es muy importante y valorado dentro de la pyme, y la parte que corresponde a los valores humanos, el correcto desenvolvimiento dentro de un entorno de compañerismo, respeto,

responsabilidad etc, ayudan a que el ambiente laboral sea el óptimo para realizar un determinado trabajo.

- **Desarrollo Técnico y Tecnológico,** tenemos siempre que aprehender y estar pendientes de los nuevas tecnologías que empiezan a gobernar las actividades del diario vivir de las personas, por ejemplo, la internet, los sistemas móviles inteligentes, las tecnologías de la información, etc. Conocer cuáles son las necesidades que tienen las pymes en la parte tecnológica, realizar la compra e implantación del sistema adquirido y la correcta evaluación y seguimiento como afectado la nueva tecnología adquirida dentro del proceso productivo y de los empleados de la empresa.
- **Abastecimiento,** esta actividad tiene estrecha relación con las actividades primarias, están juntas en las actividades diarias para poder ejecutar un correcto servicio, es una actividad que tiene que ejecutarse por personas que manejen muchas relaciones interpersonales y capacidades de negociación, procesa el requerimiento del Taller, realiza cotizaciones con varios proveedores, emite la respectiva orden de compra, y es el responsable del transporte, recepción, inspección de defectos y almacenamiento en bodega para poder posteriormente ocuparse en el proceso productivo.

3.8 Gestión por procesos

A continuación describimos brevemente los pasos a desarrollar en la presente investigación para realizar una gestión de las pymes de Talleres Mecánicos basados en procesos.

- Definir el servicio
- Desarrollar el mapa de procesos
- Describir procesos
- Diagramar procesos
- Análisis de dato y mejora de procesos

La gestión de procesos integra la cadena de operaciones del negocio en un continuo flujo de servicios, asignando responsables lo cuales tienen que presentar resultados.

3.9 Mapa de Procesos que se ejecutan en los Talleres Mecánicos Pymes

GRÁFICO No. 29



Elaboración: El Autor



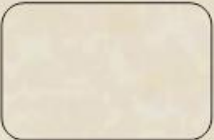



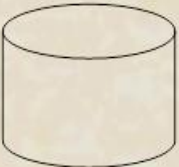
El mapa de procesos presentado en la gráfica No 29, destaca los Procesos Estratégicos, la cadena de valor y de apoyo característicos de las pymes del sector estudiado.

En los Procesos Estratégicos destacamos la Innovación, el buscar qué más podemos hacer, la Gestión del Marketing que va de la mano con la Gestión Comercial, el buscar clientes, promocionarnos de manera estratégica.

La cadena de valor, tiene que ver directamente con los procesos sistematizados para realizar el servicio, cuenta con una logística de entrada, la planificación de los trabajos, el proceso de producción que es de realizar el servicio y una logística de entrega.

Los Procesos de Apoyo, el proceso Contable sus resultados ayuda en la toma de decisiones, el de Talento Humano con el reclutamiento, la contratación y el desarrollo personal, las Compras, un proceso de gestión relacionado directamente con el proceso productivo y el Control de Calidad, siempre la mejora continua de los procesos.

GRÁFICO No. 30

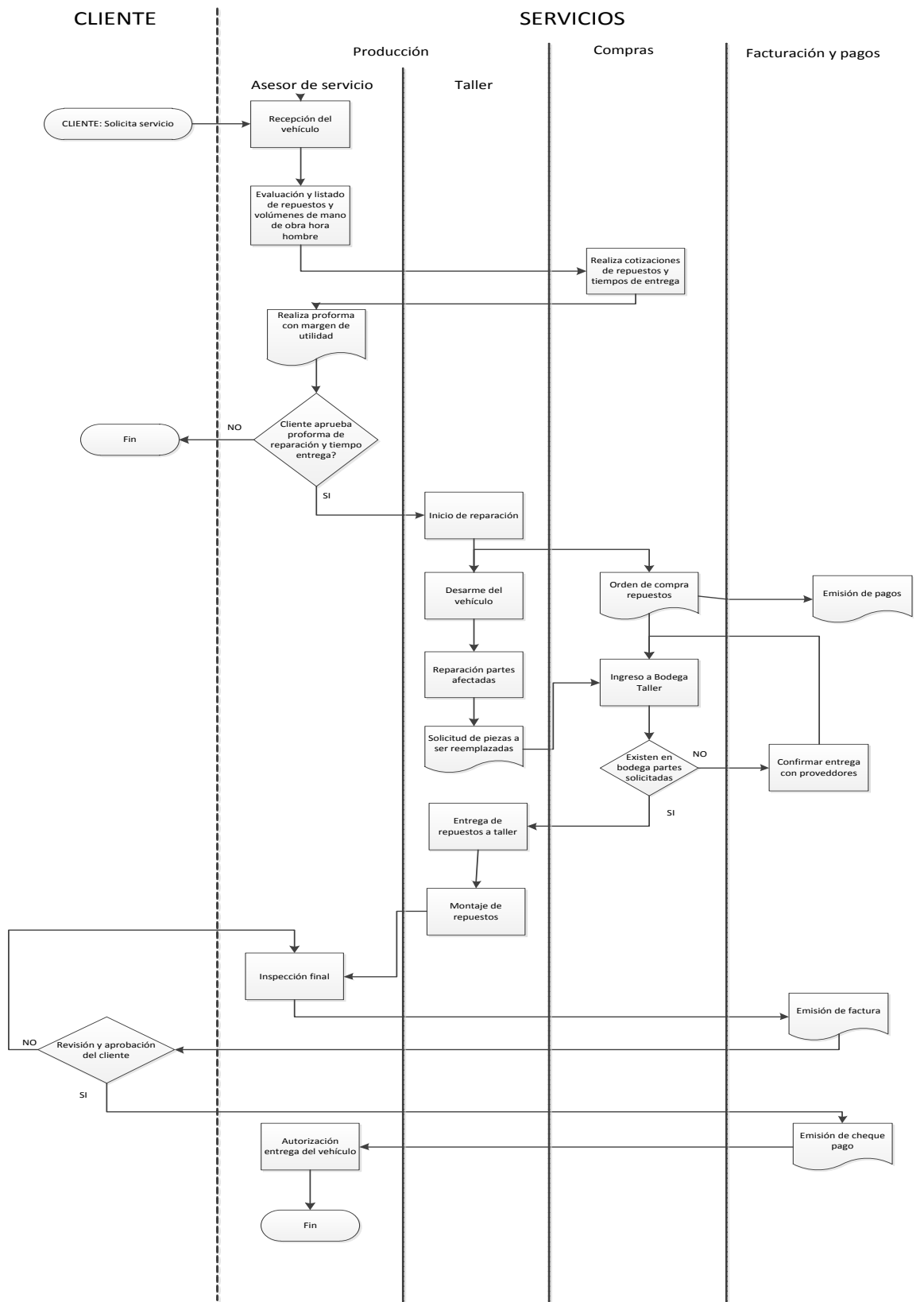
SIMBOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE DIAGRAMA DE PROCESOS		
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio del proceso	Representa el inicio de un algoritmo
	Final del proceso	Representa el final de un algoritmo
	Actividad	Acciones que se llevan a cabo para cumplir metas en un proceso
	Línea de flujo	Indicación del flujo del proceso
	Decisión	Análisis de situación y toma de decisión
	Reporte impreso-documento	Documentos impresos o visualizados pantalla
	Base de datos	Información almacenada y organizada digitalmente

Fuente: Programa Visio

A continuación se presenta varias gráficas de *mapas de procesos* que representan los procesos estratégicos, de cadena de valor y de apoyo; los mismos que pueden ser estudiados e implantados dentro de las pymes del sector, agregan valor, podrían ser medidos en eficiencia y pueden ser replanteados. Dentro de la Gestión por Procesos se encuentra el diagramar los procesos.

GRÁFICO No. 31

Modelo Diagrama de Procesos Talleres Mecánicos Pymes

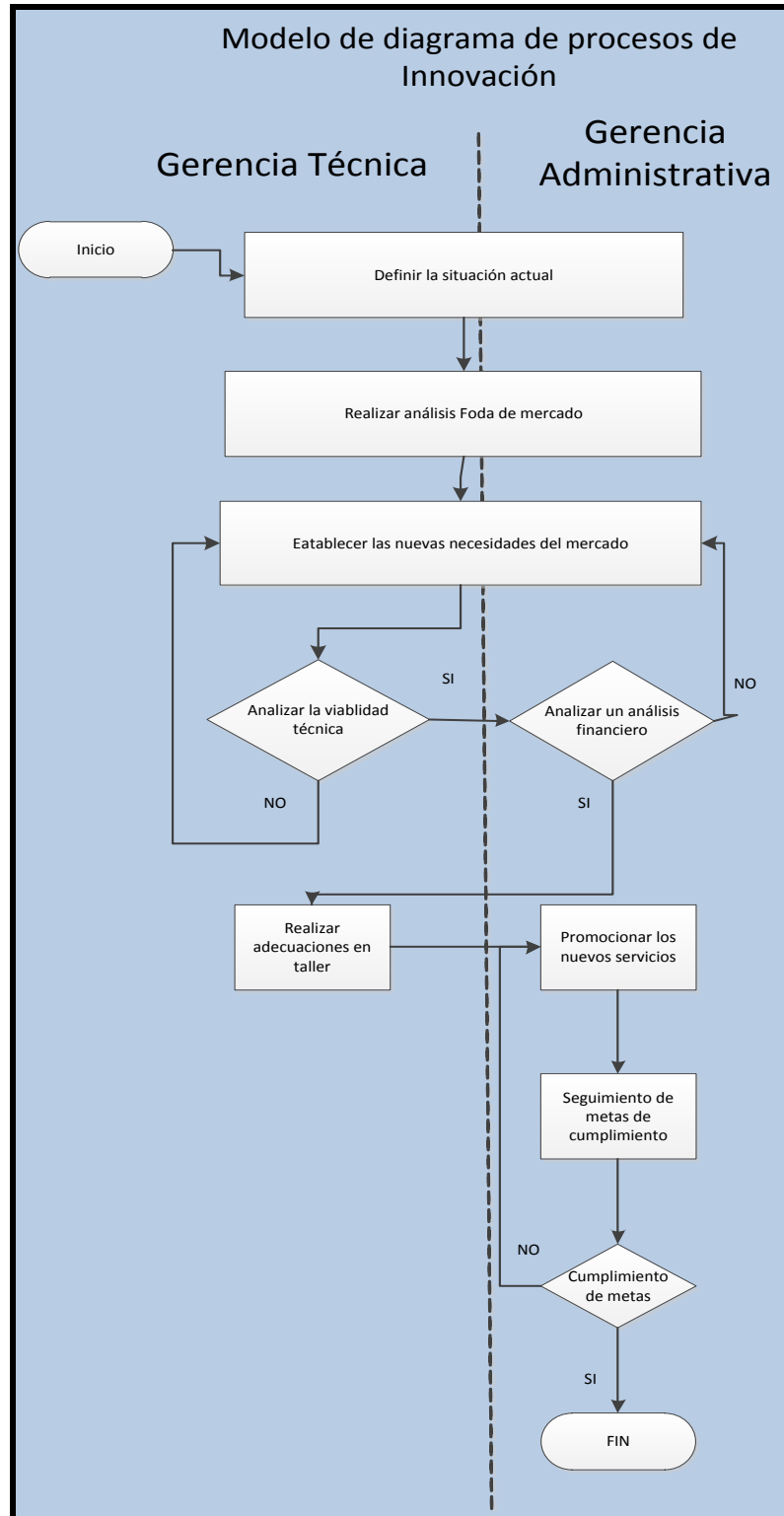


Elaboración: El Autor

3.10 Diagramas de Procesos Estratégicos

3.10.1 Procesos de Innovación

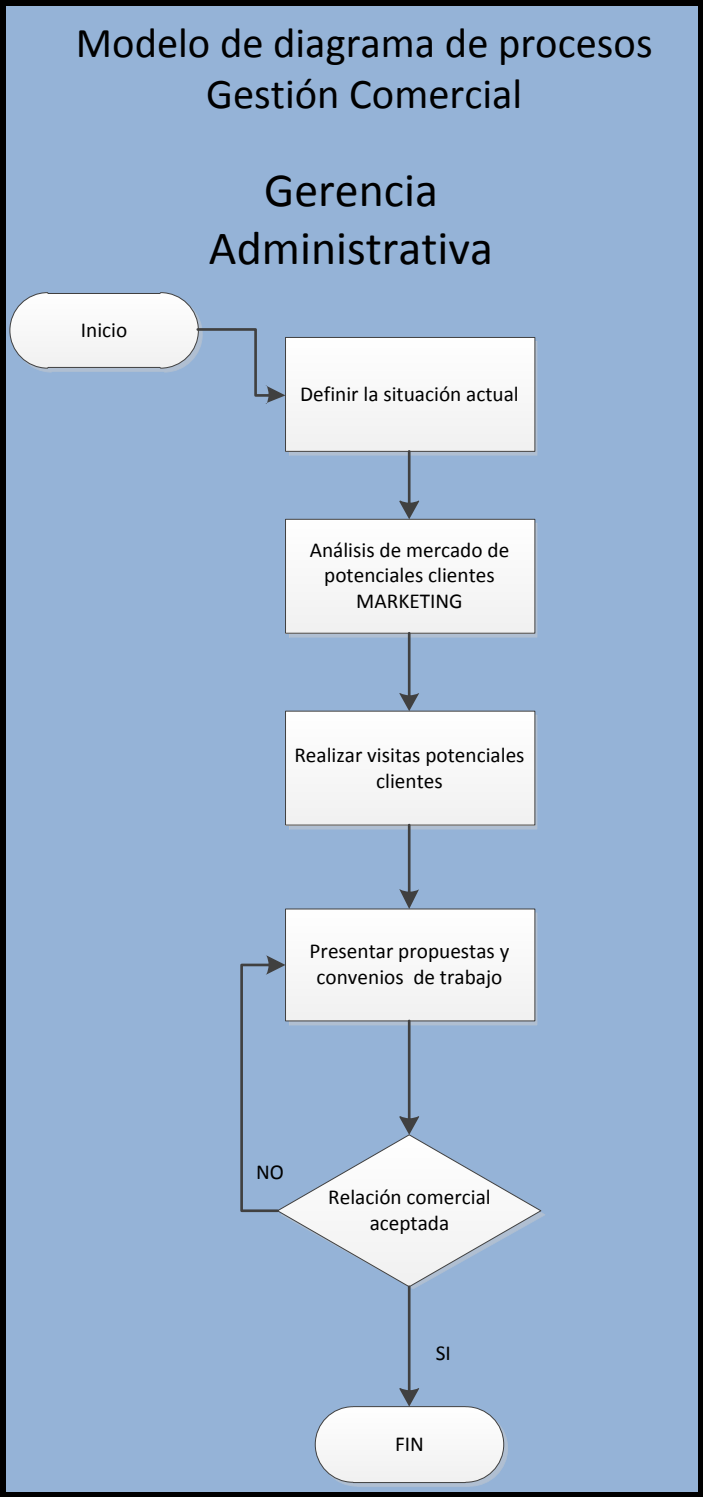
GRÁFICO No. 32



Elaboración: El Autor

3.10.2 Procesos de Gestión Comercial

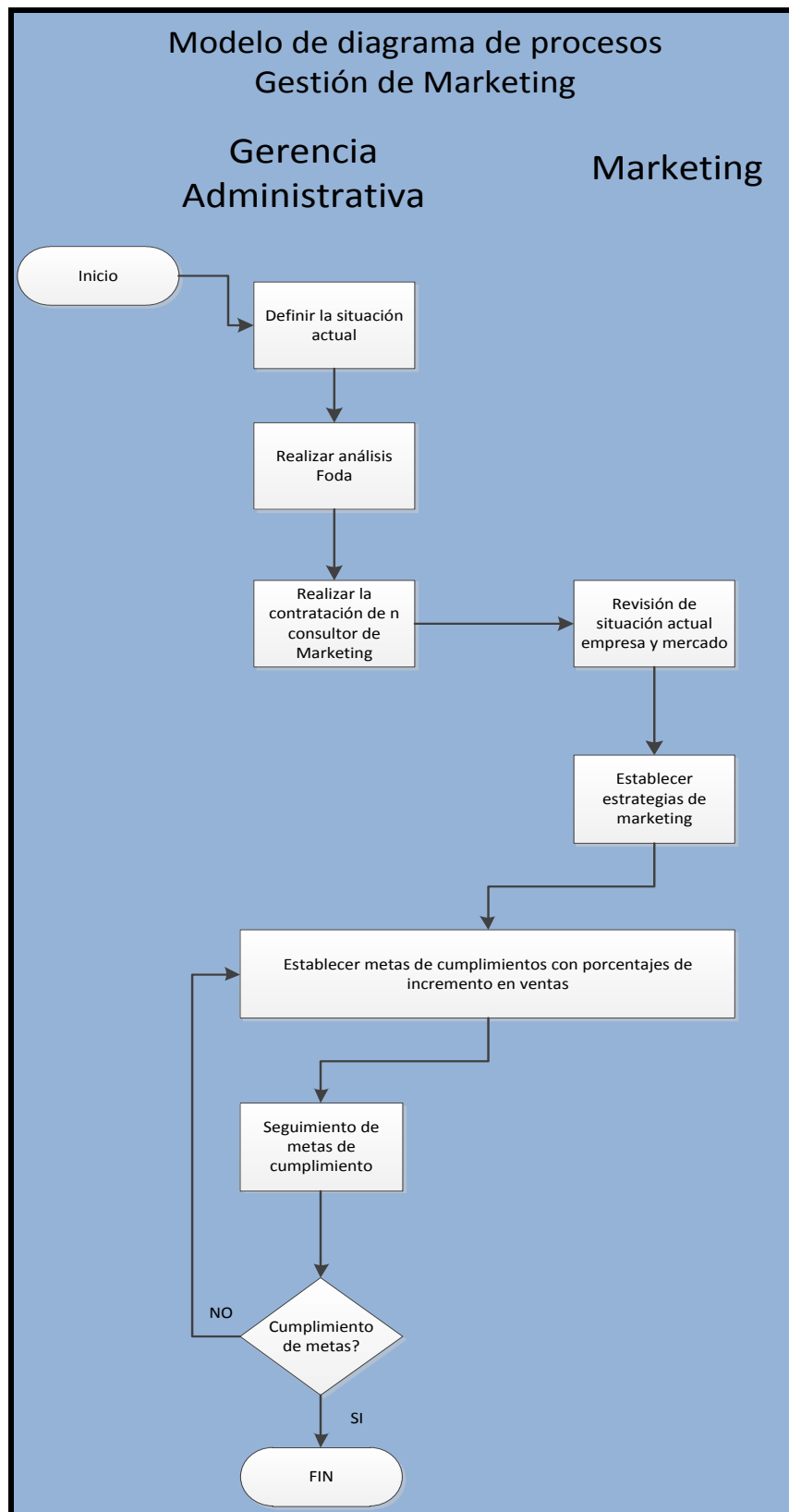
GRÁFICO No. 33



Elaboración: El Autor

3.10.3 Procesos de Gestión de Marketing

GRÁFICO No. 34



3.11 El mapa Estratégico

Robert Kaplan y David Norton en el libro Mapas Estratégicos *“la estrategia describe de qué forma una empresa tiene intención de crear valor sostenido para sus accionistas”* (pag57, 2004)

La perspectiva de aprendizaje, como: capital humano, de la información y organizativo es una agrupación de activos y actividades que define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor.

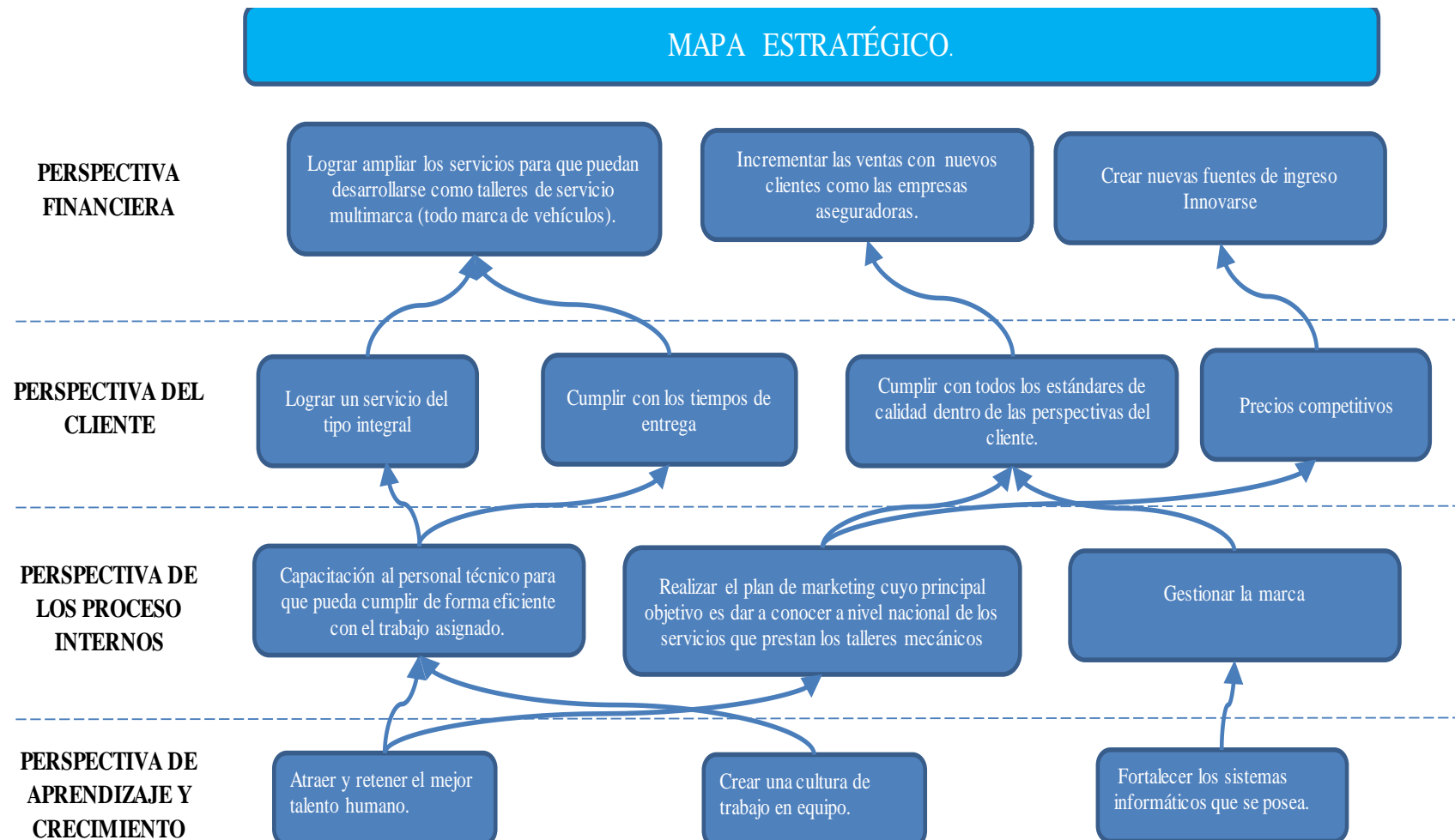
La perspectiva del proceso interno, el gestionar operaciones, clientes, innovación y procesos, define los procesos que transforman los activos intangibles en resultados financieros para los clientes.

Es clave resaltar que los procesos internos que son los que crean valor indirectamente, pero un Taller Mecánico el servicio ofrecido pocas veces afecta directamente los resultados financieros, pero mejorar los activos intangibles como realizar control en el proceso afecta directamente la calidad del producto, la satisfacción del cliente por ende su fidelidad y eso da lugar a mejores ventas y relaciones a largo plazo.

La perspectiva del cliente, estas son las condiciones que crearán valor para el cliente, como la calidad, el tiempo, el precio, la imagen.

La perspectiva financiera, es la que define la cadena lógica para que los activos intangibles se transformaran en valores tangibles como es el crecimiento de la empresa, mayores ingresos, productividad.

GRAFICO No 35



Elaboración: El Autor

3.12 Herramientas de control y seguimiento

3.12.1 Cuadro de mando integral

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El cuadro de mando integral nos brinda información para conocer la situación del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Objetivo.- Los objetivos estratégicos se formulan a partir de la misión, visión y valores y están plasmados en el mapa estratégico.

Indicador.- Son puntos de referencia que brindan información cualitativa y cuantitativa conformada por uno o varios datos para analizar el desempeño de lo que se quiere lograr.

Los indicadores se convierten en los signos vitales de la empresa y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Responsable.- Es la persona que desempeña un puesto y va a estar a cargo de que el indicador definido sea el adecuado y esté pendiente del logro de las metas del mismo.

Unidades de medida.- Indican las unidades de medida del indicador de la fórmula utilizada.

Frecuencia de medición.- Indica el período con la se medirá el indicador.

Valor actual.- Es el último valor disponible del indicador, que para nuestro cuadro lo vamos a considerar desde el inicio como cero.

Valor meta.- Es el valor que se desea alcanzar en cada período del indicador en estudio. Las metas se colocan en función de varios parámetros o criterios: Históricos, estándar, recursos, decisión de la administración, estrategia, etc.

CUADRO No 10

CUADRO DE MANDO INTEGRAL											
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDA	VALOR ACTUAL	VALOR META CADA PERÍODO				
							1	2	3	4	5
Perspectiva financiera:	Lograr ampliar los servicios para que puedan desarrollarse como talleres de servicio multimarca (todo marca de vehículos).	Número de nuevos clientes	Gerente Comercial	unidades	trimestral	0	1	2	2	3	3
	Incrementar las ventas con nuevos clientes como las empresas aseguradoras.	Incremento de ventas	Gerente Comercial	%	trimestral	0%	5%	8%	8%	10%	10%
	Crear nuevas fuentes de ingresos innovarse.	Ingresos por nuevos clientes	Gerente Comercial	usd	trimestral	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00
Perspectiva cliente:	Lograr un servicio del tipo integral	Satisfacción de cliente	Jefe de Taller	%	mensual	0%	80%	80%	85%	85%	90%
	Cumplir con los tiempos de entrega	Entregas a tiempo	Jefe de Taller	%	mensual	0%	80%	80%	85%	85%	90%
	Cumplir con todos los estándares de calidad dentro de las perspectivas del cliente.	Reclamos	Jefe de Taller	%	mensual	0%	5%	5%	5%	5%	5%
	Precios competitivos	Competitividad	Jefe de Taller	usd	trimestral	0%					

Perspectiva de procesos internos:	Capacitación al personal técnico para que pueda cumplir de forma eficiente con el trabajo asignado.	Competitividad	Jefe de Taller	Horas Hombre	trimestral	0					
	Realizar el plan de marketing cuyo principal objetivo es dar a conocer a nivel nacional de los servicios que prestan los talleres mecánicos pymes.	Porcentaje de respuesta a campaña	Gerente General	%	semestral	0%	50%	50%	60%	60%	65%
	Gestionar la marca	Preferencia de la marca	Gerente General	%	semestral	0%	50%	60%	65%	65%	70%
Perspectiva de formación y crecimiento	Atraer y retener el mejor talento humano.	Rotación de empleados	Jefe Taller/Gerente General	%	trimestral	0%	5%	5%	5%	5%	5%
	Crear una cultura de trabajo en equipo.	No capacitaciones	Jefe Taller/Gerente General	unidades	trimestral	0	1	2	3	3	3
	Fortalecer los sistemas informáticos que se posea.	Compra y/o actualizaciones de equipos y sistemas	Jefe Taller/Gerente General	%	semestral	0%	50%	50%	60%	60%	65%

Elaboración: El Autor

3.13 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual, también conocido por sus siglas POA, es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de una organización social. Es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

El Plan Estratégico se suele plantear para un período de 3 a 5 años, mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año. De allí que los resultados de los Planes Operativos Anuales deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica.

Es importante que exista coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico, ya que en base al primero se busca alcanzar lo establecido en el segundo.

Un Plan Operativo Anual es un documento que debe contener:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado.
- Las actividades para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir.
- Las personas responsables de cada actividad.
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad.
- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada, y ser un instrumento corto, ágil y sencillo. Mientras más largo y complicado sea un POA, menos se utiliza en una organización. Además, las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la organización.

Finalmente, para el cumplimiento del POA es necesario que en la organización se realicen reuniones periódicas en las que se evalúe el cumplimiento de los indicadores definidos, destacando las cosas que han salido como se esperaba y las que no se han logrado realizar.

A continuación se presenta el plan operativo anual para las Pymes de Talleres Mecánicos, destacando todos los objetivos, actividades, responsables, cómo vamos a conseguir los objetivos, etc. Además se presenta los recursos (usd) como valores tentativos de cuánto le costaría a la empresa realizar este proceso. Los recursos (usd), son valores de acuerdo a la medida de la compañía.

CUADRO No 11

PLAN OPERATIVO ANUAL							
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	COMO LOGRAR LAS ACTIVIDADES	RECURSOS (usd)	META	OBSERVACIONES
						CUMPLIÓ (SI/NO)	
Perspectiva financiera:	Lograr ampliar los servicios para que puedan desarrollarse como talleres de servicio multimarca (toda marca de vehículos).	1. Realizar una campaña de marketing, especialmente de promoción. 2. Visitas a potenciales clientes como las compañías de seguros	Gerente Comercial	1. La campaña de marketing debe ser enfocada en el nicho de mercado de las compañías de seguros. 2. Las visitas a los clientes deben ser programadas y enfocadas en los servicios que puede ofrecer el taller.	5.000,00		
	Incrementar las ventas con nuevos clientes como las empresas aseguradoras.						
	Crear nuevas fuentes de ingresos innovarse.						

Perspectiva cliente:	Lograr un servicio del tipo integral	1.Capacitación dentro del taller en procesos de servicio al cliente.	Externo	Brindar horas de capacitación para mejorar el servicio enfocándose en el trato al cliente.	2.000,00		
	Cumplir con los tiempos de entrega	1.Revisión de procesos internos de trabajo, realizar un plan de calidad y coordinar una interrelación entre departamentos.	1.Jefe de Taller 2.Gerente General 3.Apoyo externo	Enfocarse en que el servicio debe ser en base a procesos, con esto se debe realizar una ingeniería de procesos.	3.000,00		
	Cumplir con todos los estándares de calidad dentro de las perspectivas del cliente.						
	Precios competitivos						
Perspectiva de procesos internos:	Capacitación al personal técnico para que pueda cumplir de forma eficiente con el trabajo asignado.	Capacitación técnica	Jefe de Taller	El jefe de taller brindará horas de capacitación también se buscará capacitadores externos.	2.000,00		
	Realizar el plan de marketing cuyo principal objetivo es dar a conocer a nivel nacional de los servicios que prestan los talleres mecánicos pymes.	Plan de Marketing	Gerente General / Gerente Comercial	Buscar consultor externo para la realización del plan.	10.000,00		
	Gestionar la marca						

Perspectiva de formación y crecimiento	Atraer y retener el mejor talento humano.	Buscar el mejor talento humano	Jefe Taller/Gerente General	Asignándoles responsabilidades	500,00		
	Crear una cultura de trabajo en equipo.	Capacitación	Jefe Taller/Gerente General	Capacitación de trabajos en equipo	500,00		
	Fortalecer los sistemas informáticos que se posea.	Buscar los mejores programas acorde a la realidad de la empresa.	Jefe Taller/Gerente General	Compra y aplicación de los programas	5.000,00		

Elaboración: El Autor

3.14 Impactos del Modelo aplicado a una empresa

Vamos a proceder a seleccionar una compañía que facilite la información para poder desarrollar un breve análisis del impacto del modelo aplicado a los procesos de la empresa, todos los datos serán proporcionados por la administración de la misma, la cual solicita confidencialidad en cuanto al nombre de la misma, a la cual llamaremos “**Compañía**”

3.14.1 La empresa

La empresa seleccionada para estudiar el impacto de aplicar el modelo de marketing que hemos desarrollado a lo largo de la tesis, es una empresa del tipo familiar que se encuentra en el mercado alrededor de 30 años ubicados en el sur del DM Quito, que ha realizado el traspaso de una administración de conocimiento empírico a técnico, mejorando sus procesos y cumpliendo con las expectativas de los clientes. Posee personal técnico y administrativo dentro de los cuales laboran en taller 9 técnicos, 1 Jefe de Taller, 1 Gerente, 1 asistente administrativo y 1 asistente contable.

3.14. 2 Servicios ofrecidos

Es una empresa dedicada a la reparación de vehículos pesados (principalmente) y/o livianos colisionados de todo tipo de marcas, ofrece un tipo de servicio integral cuyos principales servicios son:

- Enderezada
- Pintura automotriz
- Reparación de fibra de vidrio y plásticos
- Soldadura
- Mecánica
- Electricidad y Electrónica Automotriz
- Venta de repuestos

Los vehículos son completamente reparados con mano de obra calificada y repuestos garantizados. Sus principales clientes son las compañías de seguros, seguidos por empresas particulares y al final las personas naturales.

3.14.3 Cantidad de servicios ofrecidos

La empresa tiene un rendimiento de producción como lo muestra el cuadro a continuación:

CUADRO No 12

Número Promedio de Servicios ofrecidos en reparaciones por choques

	Vehículos Livianos	Vehículos Pesados
No. unidades reparadas mensuales	2	5
No. unidades promedio reparadas anuales	24	60

Fuente: Datos Compañía
Elaboración: El Autor

3.14.4 Precio promedio de servicios ofrecidos

Se debe indicar que el precio generalmente depende si el vehículo ingresa al taller por tema de mantenimiento o por reparación por causa de algún accidente, realizaremos esa distinción para realizar el siguiente cuadro.

CUADRO No 13

Precio Promedio de Servicios ofrecidos

	Mantenimiento	
	Vehículos Livianos	Vehículos Pesados
Rangos Precios promedio Mano de obra (usd)	10.00 - 80.00	40.00 - 400.00

	Colisiones	
	Vehículos Livianos	Vehículos Pesados
Precios promedio Mano de obra (usd)	50.00 - 2 500.00	400.00 - 8 000.00

Fuente: Datos Compañía

Elaboración: El Autor

Se puede observar que de los cuadros presentados anteriormente se observa que los rangos de precios entre el límite inferior y el superior son muy distantes, esto obedece a que no todo trabajo es de las mismas características, varios trabajos toman horas de trabajo, mientras que otros pueden llevar hasta semanas de trabajo.

3.14.5 Estados financieros situación actual

Vamos a proceder a realizar una presentación de los activos y ventas de la empresa con el objetivo de evaluar el impacto que tendría el hecho de aplicar el marketing sobre los datos presentados:

CUADRO No 14

Cuadro de activos

PERÍODO	01 de enero 2014	31 de agosto 2014
ACTIVOS		\$ 41.801,88
CORRIENTES		\$ 28.686,76
EFFECTIVO – BANCOS	\$ 4.250,88	
CTAS Y DCTOS X COB	\$ 25.235,88	
Otras Ctas y DTOS X COB..		
(-) PROVISION CTAS INCOBRABLES	\$ 1.250,00	
CREDITO TRIBUTARIO (IVA)	\$ 450,00	
FIJOS		\$ 13.115,12
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.515,00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACION	\$ 15.250,12	
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 4.500,00	
VEHICULOS	\$ 6.500,00	
(-) DEPRECIACION ACUM.PLANTA Y EQUIPO	\$ 15.650,00	

Fuente: Datos Contables Compañía

Monto de ingresos totales

A continuación vamos a presentar los datos más representativos de la empresa, ventas totales anuales, gastos de operación, gastos administrativos (ventas) y gastos por publicidad y promoción.

Los montos totales de ingresos por ventas anuales.....	350 000.00 usd
Gastos de Operación.....	280 000.00 usd
Gastos de Administración.....	24 000.00 usd
Gastos de Publicidad y Promoción.....	100.00 usd

Fuente: Datos Compañía

La utilidad que genera la empresa después de impuestos y gastos financieros es alrededor del 8% del monto de ventas, aproximadamente 28 000.00 usd., los cuales se reinvierten en capital de trabajo o en compra de activos como herramientas.

Es importante notar que los gastos realizados por publicidad son muy bajos que corresponden a hojas volantes, tarjetas de presentación y rótulos.

Análisis

Situación actual:

- La empresa no posee cantidades altas de dinero en caja y bancos.
- La empresa posee cuentas por cobrar altas, debido al crédito que otorga a los clientes.
- La empresa posee un alto valor en activos fijos en lo que corresponde a maquinaria.
- La utilidad que la empresa posee es baja, y generalmente se encuentra en libros, ya que la misma está reinvertida en la propia empresa.
- No gasta en publicidad y promoción. La consideran innecesaria.
- Tiene altos gastos financieros.

3.14.6 Impacto del Aplicar el Modelo Marketing

Podemos realizar un breve ejercicio de impacto de la actividad del Marketing después de ser aplicada en la empresa.

Mercado Objetivo

El mercado con el que trabaja esta empresa actualmente son:

- 2 Compañías de seguros
- Personas Particulares
- 1 Concesionario de vehículos pesados (Subcontratados)

El objetivo de esta empresa es consolidarse en el mercado para entablar relaciones comerciales con compañías de seguros en el campo de la reparación de vehículos colisionados multimarca de la característica pesados.

Después de haber realizado una buena promoción, ofreciendo un servicio con garantías, precios competitivos, un sitio con infraestructura e imagen, lo que hemos desarrollado en la presente tesis, vamos a considerar que hemos influenciado en el mercado, como lo indica el cuadro a continuación.

CUADRO No 15

Número Promedio de Servicios proyectados reparar

	Vehículos Livianos	Vehículos Pesados	No unidades proyectadas Vehículos pesados
No. unidades reparadas mensuales	2	5	2
No. unidades promedio reparadas anuales	24	60	24

Elaboración: El Autor

Se observa en la tabla que aumentan 2 vehículos pesados mensualmente, que ingresan a ser reparados, es decir tenemos que brindar 2 servicios de producto.

Conocemos que el precio por colisiones de vehículos pesados se encuentra entre 400.00 usd. y 8 000.00 usd., en lo que concierne a mano de obra. Los datos Históricos de la compañía muestran que el 80% de las reparaciones oscilan entre 1 500 usd y 4 000 usd.

Entonces realizando un promedio entre los valores mínimo y máximo por vehículo pesado que ingresa por medio de la compañía de seguros, la reparación se estimaría alrededor de los 2 750.00 usd multiplicados por dos vehículo mensuales total 5 500 usd. mensuales y el incremento de ventas anuales sería de 66 000.00 usd.

Obviamente no todo esto es utilidad para la empresa, un dato fuerte indica que de esos 66 000.00 usd se desglosan de la siguiente manera:

- 26 000.00 usd personal operativo (3 personas),
- 15 000.00 usd en consumibles (pinturas, herramientas, etc),
- 5 000.00 usd gastos administrativos
- 1 200.00 usd Gastos en publicidad y promoción
- 6815.00 usd Impuestos y utilidades

Procedemos a restar de los 84 000.00 usd., todos los gastos implicados y nos da un resultado de 11 985.00 usd., de utilidad que corresponde a un porcentaje de 18,16%.

Ahora este incremento en ventas y utilidad procedemos a insertarlo en los resultados globales del ejercicio de la empresa y tenemos lo siguiente:

Realizamos un simple ejercicio de sumar las ventas adicionales a las ya existentes

Los montos totales de ingresos por ventas anuales.....350 000.00 usd

Incremento de ventas anuales..... 66 000.00 usd

Total ventas: 416 000.00 usd

De igual manera sumamos las nuevas utilidades a las ya existentes:

Utilidad anterior 28 000.00 usd

Incremento de utilidad 11 985.00 usd

Total de utilidad: 39 985.00 usd

Generando una nueva utilidad de 9,61% es decir un incremento de 1,61%.

Elaboración: El Autor

Análisis:

Situación Futura

- El incremento de 1, 61% de utilidad en el global es un número muy bajo, quizás menos de lo esperado. Pero tenemos que tomar en cuenta que esta empresa tiene altos gastos financieros que si eliminamos esos gastos el impacto puede ser mucho mayor.
- En términos porcentuales se puede decir que es bajo el incremento de utilidad pero el valor numérico es muy significativo para este segmento de negocio 11 985.00 usd.
- Obviamente estamos considerando 2 productos adicionales por mes en un precio promedio individual de 2 750.00 usd. que serán procesados en los patios del taller, si se realiza la promoción y publicidad adecuada con las compañías de seguros, este número puede cambiar en forma sustancial.
- La marca se va posicionando cada vez que un cliente es direccionado por la compañía de seguros, el cliente puede ver la calidad del servicio. El trabajo de posicionar la marca tiene que ser muy fuerte hacia la compañía de seguros, éstas son las que direccionan los vehículos a los talleres convenio. Cómo posicionar la marca? Las compañías de seguros esperan trabajos con garantía, calidad en los tiempos ofrecidos, y que manejen procesos administrativos para poder regular la documentación requerida por cada siniestro. Cuando cumplimos con todo lo anteriormente expuesto estamos posicionado la marca del taller mecánico, algo que se resalta es que las compañías de seguros esperan cero reclamos por parte de los asegurados, con respecto al trabajo realizado en los talleres calificados como convenio.

3.14.7 Indicadores Financieros

Si obtenemos los indicadores financieros, podemos observar el siguiente comportamiento:

El ROA (retorno sobre la inversión) se define como el rendimiento económico sobre la inversión total realizada sin considerar la forma de su financiación. La fórmula general es: ***Resultados/Activos totales netos medios*** si bien dependiendo del fin para el que lo queramos usar la fórmula admite ciertas modificaciones

CUADRO No 16

Indicadores Financieros

	ROA	% Utilidad/Vtas.
Indicadores Antes	67,0%	8,0%
Indicadores Después	95,7%	9,6%
Incremento ROA	28,7%	
Incremento sobre Vtas.		1,6%

Elaboración: El Autor

Podemos concluir que el ROA evidencia que el negocio es muy rentable con relación al volumen de activos de la empresa, y que el incremento conseguido después de la aplicación de las técnicas de marketing es muy significativo (28,7%)

Igualmente el porcentaje de las utilidades sobre las ventas (9,6%) es importante, sin embargo al margen de los impactos positivos y muy beneficios de incorporar el marketing a la empresa, debemos recomendar realizar un análisis de costos para reducirlos y mejorar el margen de utilidad.

CONCLUSIONES:

- El desarrollo de la tesis ha determinado la contribución que hace un modelo para el mejoramiento integral de las *PYMES* de Talleres Mecánicos desde el punto de vista del Marketing y la Administración. El sustento teórico desarrollado en el capítulo I, con la información de las *PYMES* del sector, levantada en el capítulo II, aportaron conocer la situación actual de la *PYMES*, para posteriormente poder enunciar un modelo en base a la Gestión por Procesos, los cuales son controlados y monitoreados dentro de un plan operativo anual, demostrando que el modelo presentado es de fácil entendimiento, aplicación e implementación.
- Del sustento teórico del capítulo I se puede decir que el Marketing con la Administración, son una componente que genera una poderosa herramienta que ayuda a las empresas sean esta de cualquier tipo (pequeña, mediana o gran empresa) en resolver problemas por ejemplo: de gestión interna - externa o buscar varias estrategias para su correcto desempeño. En cuanto a una correcta aplicación de esta herramienta se puede pensar en vislumbrar objetivos, misión, visión, estrategias y métodos de control que involucra a todas las áreas de la empresa, de ahí la importancia que produce un cambio integral en el modelo de gestión, y consigue que la empresa permanezca en el mercado proponiendo siempre estar alerta a las condiciones cambiantes de este.
- Todos los libro consultados de Administración y Marketing, la orientación de las tendencias teóricas tiene relación con variables demográficas y psicográficas de la región o entorno de desenvolvimiento de su autor, se estudian casos de empresas y se lee enfoques occidentales, orientales y sudamericanos. En cambio, para poder redactar la situación de las *PYMES* de nuestro estudio, se buscó textos de algún autor que haya investigado a la empresa ecuatoriana. El Eco. Wilson Araque del observatorio de la Pyme de La Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador aporta con datos duros sobre las *PYMES* y su situación en general. Generando la importancia del estudio de la Pyme y más aún si nos enfocamos en un determinado sector.
- La Pyme del sector automotriz ha tenido un importante crecimiento por la demanda generada por el incremento del parque automotor, ha crecido teniendo como prioridad de satisfacer las expectativas de los clientes dentro de la parte técnica,

pero no ha crecido desde el punto de vista administrativo, la encuesta realizada en el capítulo II así lo demuestra. Poseen un buen Producto que en este caso son los servicios principalmente de mano de obra calificada, el Precio confundido muchas veces por la calidad que tiene que tener el servicio, la Plaza trabajada desde el punto de vista de tener una buena infraestructura para ofrecer el servicio y la Promoción basada en ofrecer un buen servicio para ganar clientes en base a referencias. En esto se puede resumir la encuesta realizada. Conociendo la situación actual de la Pyme desde las variables del marketing muy pocos manifestaron la necesidad de conocer nuevas técnicas de administración, la percepción de que es costoso su implementación, montos de inversión y consideran que la empresa no está lista para asumir los cambios que generaría un nuevo proyecto.

- A pesar que el estudio de mercado determinó que las Pymes de Talleres Mecánicos requieren para su desenvolvimiento de las bondades que les puede ofrecer, esta tesis está en la capacidad de poder ofrecer a los empresarios del sector de estudio, o a cualquier investigador o lector en general, de criterios, información para implantar el modelo exitosamente en la Pyme. Consideramos que la implementación no debe realizarse por asesores sino por el propio propietario administrador que tenga alto conocimiento del giro del negocio, quien se involucre e incluya a todas las personas y áreas operativas de la empresa.
- Desde la concepción del tema de tesis, fue muy difícil poder encontrar un vínculo entre la parte técnica automotriz y la parte administrativa que relacione de por medio el Marketing y sus bondades para el sector, pero a medida que se desarrolló la tesis encontramos que debemos primero ser administradores que técnicos, los profesionales dedicados a las tareas automotrices carecen de habilidades administrativas, sus destrezas gerenciales carecen del debido sustento administrativo, es ahí donde la presente investigación soluciona el problema que enlaza lo técnico con lo administrativo desde el punto de vista del marketing. El producto, precio, plaza y promoción lo relacionamos con los servicios técnicos ofrecidos por un taller mecánico y creamos un componente que gestiona una fácil y correcta administración en base a procesos.
- Es muy importante para las *Pymes* al menos conocer sus principales procesos de gestión y procesos técnicos. Solo con esto se puede empezar a detectar cuáles

pueden ser mejorados, descartados o cuales pueden crearse. Así empezaría un proceso de cambio que permitiría poder empezar a gestionar una nueva empresa cuyo objetivo principal debería ser una empresa competitiva en el mercado que genere empleo e ingresos suficientes para su correcta operación, innovación y reinversión en sí misma.

- Se descubrió en el desarrollo de la tesis la importancia de tener una ventaja competitiva algo en lo que seamos mejores a la competencia, haciendo la misma actividad generemos más valor o mayor disposición a pagar. Algo que desconocen las Pymes del sector es que su ventaja competitiva está en la alta calidad técnica del servicio ofrecido. Un Taller Mecánico vende soluciones y el que se encuentre con *personal* más capacitado y con experiencia tiene una ventaja competitiva muy por delante de los demás. A esto se puede añadir que un buen servicio siempre es referenciado hacia un nuevo potencial cliente, es decir que la ventaja competitiva le permite ganar clientes, prestigio y posicionamiento en el mercado.
- Con el ejemplo realizado en la parte final de la tesis se demuestra el impacto que tiene al aplicar marketing dentro de una empresa. Entendiéndose que se realiza una fuerte gestión de Marketing Mix por alcanzar un incremento en las ventas. Se demuestra también que se tiene que trabajar fuerte por establecer convenios con las empresas de seguros que son las que manejan el parque automotor y direccionan los vehículos colisionados hacia los talleres convenio.

BIBLIOGRAFÍA

- Best Roger, (2007), *Marketing Estratégico*, Madrid, Cuarta Edición, Pearson Education.
- Chiavenato Idalberto, (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Séptima Edición, Mc Graw Hill.
- Donna C. S. Summers, (2006), *Administración de la Calidad*, México, Pearson Education.
- Evans James, Lindsay William, (2009), *Administración y Control de la Calidad*, México, Cosegraf.
- Ferrando José María de Andrés, (2008), *Marketing en empresas de Servicios*, México, Primera Edición, Alfaomega grupo Editor.
- Fischer Laura, Espejo Jorge, (2011), *Mercadotecnia*, México, Cuarta Edición, Mc Graw Hill.
- Gryna Frank, Chua Richard, Defeo Joseph, (2007), *Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad*, México, Quinta Edición, Mc Graw Hill Interamericana.
- Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert, (1999), *Administracion Estratégica*, México, International Thomson Editores S.A.
- James R. Evans, William M. Lindsay, (2005), *Administración y Control de la Calidad*, México, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, (2001), *Dirección Estratégica*, Madrid, Pearson Education.
- Kaplan Robert, Norton David, (2004), *Mapas Estratégicos*, Barcelona, Book Print Digital.
- Moreno María, Peris Fernando, González Tomás, (2001), *Gestión de la calidad y Diseño de Organizaciones*, Madrid, Pearson Education
- Niven Paúl, (2003), *El cuadro de Mando integral paso a paso*, Barcelona, Liberduplex.

- Philip Kotler, Gary Armstrong, (2012), *Marketing*, México, Décimo Cuarta Edición, Pearson Education.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio, (2010), *Gestión por Procesos*, Cuarta Edición, Madrid, Esic Editorial.
- Sallenave Jean Paul, (1990), *Gerencia y Planeación Estratégica*, Bogotá, Editorial Norma.
- Tarzijan Jorge, (2008), *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, México, Alfaomega grupo editor.
- Thompson Jr Artur, Strickland A. J, Gamble John, (2008), *Administración Estratégica Teoría y Casos*, México, Mc Graw Hill Interamericana.
- Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (1999). *Administración estratégica*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Valarie A. Zeithaml, Mari Jo Bitner, (2002), *Marketing de Servicios*, México, Segunda Edición, Mc Graw Hill.

Páginas WEB

- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf, 10 agosto 2014
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id11.html>; 12 marzo 2013
- <http://www.monografias.com/trabajos82/marketing-mix/marketing-mix2.shtml>, 05 marzo 2013
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia, 05 marzo 2013
- <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM>, 05 marzo 2013
- <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>, 19 marzo 2013
- <http://www.monografias.com/trabajos82/marketing-mix/marketing-mix2.shtml>, 05 marzo
- <http://www.monografias.com/trabajos82/marketing-mix/marketing-mix2.shtml>
- <http://administrartallerautomotriz.wordpress.com/2011/06/27/como-administrar-un-taller-automotriz-eficientemente>, 23 enero 2014

- <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>, 16 enero 2013
- <http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme.htm>, 16 enero 2014
- http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf, 20 enero 2014
- http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado, 01 enero 2013

ANEXO I Cuestionario de la Encuesta

ENCUESTA DE MERCADO

Objetivo: Conocer la situación actual de los Talleres Mecánicos

ENCUESTA

PRODUCTO		SI	NO
1	Qué tipo de servicios ofrece (por ejm. Enderezada, Pintura, mecánica)?		
2	Cuántos años se encuentra en el mercado?		
3	Sus clientes principales son (personas privados, empresas Pública y/o privada, seguros)?		
4	Cómo llegar a ser el mejor en el servicio que Ud. Ofrece?		
5	Tiene en su nómina personal técnico y administrativo con estudios superiores?		
6	Pertenece algún gremio?		
7	Posee herramienta tecnificada y equipos acorde a sus necesidades?		
8	Tiene personal calificado?		
9	Existe en el mercado personal calificado para el negocio que UD tiene?		
10	Existe programas de capacitación técnica por parte del estado?		
11	Existe demanda del producto?		
12	El incremento de vehículos a incrementado la demanda ?		
13	Los nuevos y modernos vehículos le han obligado a tecnificarse?		

PRECIO		SI	NO
1	EL precio lo establece en base al mercado/costo/calidad/otros factores?		
2	Al cliente le interesa el precio o la calidad?		
3	Su precio es caro, normal o barato?		
4	El precio depende al sector donde se encuentra ubicado (N/C/S)?		
5	Los clientes buscan precios económicos?		
6	Los clientes aceptan su precio?		
7	El precio se ve afectado por la competencia?		

PLAZA		SI	NO
1	El lugar donde se encuentra la competencia es alta/mediana o baja		
2	Tienes espacio suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes?		
3	Tiene instalaciones adecuadas?		
4	Considera que está ubicado en un buen sector?		
5	Piensa que le puede ir mejor en otro sector Norte/sur/centro?		
6	Tiene imagen su espacio físico?		
7	Le afecta el crecimiento de Talleres Artesanales, sin infraestructura?		

PROMOCION		SI	NO
1	Como capta nuevos clientes (Propaganda tv/radio) o sus clientes lo referencian?		
2	Con qué tipo de clientes le gustaría tener convenios de trabajo (empresa pública/privada o seguros)?		
3	Conoce el significado de la palabra promoción?		
4	Tiene publicidad de algún tipo (rótulos/tv/propaganda/trípticos)		
5	Visita clientes para ofrecer su producto?		
6	Piensa que la publicidad le puede ayudar atraer clientes?		

PREGUNTAS GENERALES		SI	NO
1	Se financia con bancos, capital propio o de familiares?		
2	Le afecta en forma positiva o negativa las políticas del gobierno?		
3	Posee personal de tercer nivel (universidad) en su nómina?		
4	El negocio es de tipo familiar SI/NO? ¿Existe una cultura de continuar con el negocio?		
5	Cree que el servicio mecánico es un buen nicho de mercado?		
6	Posee sistema informático?		
7	Piensa que el negocio puede seguir creciendo en el mercado?		